كيف تصبح مدرباً ناجحاً

إعداد المدرب – مهاراته – سلوكياته

(تنمية بشرية)

محمد حسن عبد الهادى

رئيس قسم بحوث وتطوير التدريب

بشركة مصر للطيران

دار

التقــوى

للنشر والتوزيع

دار الكتب المصرية

فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشئون الفنية

عبد الهادى ، محمد حسن .

كيف تصبح مدرباً ناجحاً : إعداد المدرب– مهاراته – سلوكياته / إعداد محمد حسن عبد الهادى – القاهرة : دار التقوى للنشر والتوزيع ، 2016

136 ص ، 24سم

تدمك 4 7 9 5840 977 978

1– الرؤساء والمديرون – تدريب

1- التنمية البشرية 2- التدريب

أ – العنوان

259و 331

الطبعة الأولى 1437هـ - 2016م

رقم الإيداع 8651 / 2016

I.S.B.N

978-977-5840-97-4

دار التقوى للنشر و التوزيع

8شارع زكى عبد العاطى من شارع عمر بن الخطاب

عرب جسر السويس – القاهرة – مصر

موبايل : 01126388550 / 01111675486

Email : dar.eltakwa@yahoo.com

المقدمة

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسوله الأمين وبعد:

✪ أهمية التدريب:

التدريب له أهمية كبيرة في العصر الذي نعيش فيه. حيث أن التطور التكنولوجي والعلمي بات سريعاً بحيث أننا باستمرار بحاجة لتعلم مهارات وعلوم جديدة. ليس هناك مثال أشهر أو أوضح من الحاسوب وتطوراته السريعة بحيث أننا نحتاج لنتعلم الجديد في هذا المجال ربما كل أسبوع.

فالتدريب يعتبر استثمار لما له من أثر كبير على أداء الأفراد والمؤسسات، ونشاهد ذلك في النقاط الآتية:

١- يساهم التدريب في رفع مستوي كفاءة الإنتاج كما ونوعا عن طريق زيادة مهارات الأفراد.

٢- يساهم التدريب في تقليل الحاجة إلي الإشراف المباشر، فالشخص المدرب يستطيع السيطرة علي نفسه.

٣ - يساهم التدريب في العمل علي تخفيض معدل حدوث الحوادث وإصابات العمل.

٤ - يساهم التدريب في تكوين اتجاهات عمل ايجابية.

٥- يعمل المتدرب علي تحقيق الاستقرار والمرونة في أعمال المنظمة.

٦- يساهم التدريب في تحقيق الروح المعنوية لدي أفـراد قـوي العمـل حيـث أن الفرد الذي يشعر بزيادة قدراتـه ومعارفـه ومهاراتـه يزيـد شـعوره بـالأمن والاستقرار مما يساعده في ارتفـاع معـدل إنتاجـه ممـا يترتـب عليـه زيـادة مكاسبه ويقلل من معدلات الغياب ودوران العمل لديه كل هـذا يسـاهم في رفع الروح المعنوية مما يحقق كفائه وفاعليه الأداء بـالمنظمة.

ولكن ما هي عناصر العملية التدريبية الناجحة؟

فنحن هنا أمام عدة عناصر، هي المتدرب والمدرب والمادة العلمية وأساليب التدريب وبيئة التدريب وعملية إدارة التدريب، وما تتطلبه من متابعة وتقييم.

ويمكن شرح هذه العناصر كما يلي:

١- **المتدرب**:

عادة يكون الموظف مؤهلا علميا لدرجة تمكنه من أداء مهام عمله، كما أنه يكتسب خبرة مع الزمن تساعده على التكيف والتأقلم مع المتغيرات المختلفة.

إلا أن التطور لا يتوقف، يصاحبه تطور في التقنية وأساليبها وهذا يتطلب ضرورة التزود بالجديد وعدم الركون إلى الخبرة أو المؤهل العلمي، ويلاحظ أن بعض الموظفين يتعالون عن التدريب، ويرون أنهم لا يحتاجون إليه وأنه بالنسبة لهم مضيعة للوقت.

وإذا وجد هذا الشعور لدى المتدرب فإن حافز التدريب يكون سلبيا ويؤثر على تحقيق فائدة التدريب، وقد اهتمت كثير من المنظمات بحافز التدريب فعملت مثلا على ربط الترقية بالتدريب وخصصت مكافآت مالية للمتفوقين.

إن نجاح التدريب يعتمد إلى حد كبير على وجود متدرب مقتنع بأهمية التدريب، وبحاجته إليه، وبوجود متدربين يشتركون في نفس الأهداف والخبرات والمستويات الوظيفية.

٢- **المدرب**:

يختلف دور المدرب في عملية التدريب عن دور المعلم في عملية التعليم، فالمدرب يقوم بدور المرشد والموجه والناقد والملاحظ ولذلك فإنه من المهم اختيار المدرب المناسب الذي يجمع بين المؤهل العلمي والخبرة العملية التي تجعله قادرا على استخدام الوسائل وأساليب التدريب المتنوعة بما يتفق مع مستوى المتدربين وطبيعة التدريب وأهدافه.

المدرب مسؤول عن إعداد واختيار المادة العلمية المناسبة، وتحديد أهداف سلوكية للمتدربين في بداية التدريب، ولا يقوم هو بتحديدها ولكنه يطلب من المتدربين ذلك مع توجيههم لإجراء تقييم ذاتي في النهاية.

إن طبيعة التدريب تحدد من هو المدرب المناسب فقد لا يكون التدريب من النوع الذي يتطلب مقدرة كلامية، وإنما يركز على التدريب العملي، وبالتالي قد يكون المدرب من داخل المنظمة كالمشرف أو المدير.

ولمساعدة مدير التدريب في اختيار المدرب المناسب يرى البعض الأخذ بالمعايير التالية:

أ- أن تتوفر لديه الرغبة في التدريب.

ب- أن تكون لديه القدرة على التفاعل مع أنماط مختلفة من الناس، تحت ظروف مختلفة.

ج- الذكاء.

د- حوافز المدرب، بمعنى هل المدرب يبحث من وظيفته كمدرب عن الاحتياجات الأساسية مثل المال والأمن، أم الحاجات الأعلى كالمركز والتقدير وتحقيق الذات، ومن المتوقع أن المدرب الذي يبحث عن الحاجات الأساسية فقط قد لا يتمكن من تحقيق النجاح كمدرب.

هـ- التطوير الذاتي ومتابعة ما يجِد في حقل عمله. ويمكن التأكد من ذلك عن طريق المقابلة الشخصية.

و- العلاقات الاجتماعية وعدم الانعزال عن المتدربين وهذا يساعد المدرب على أداء دوره في قاعة التدريب وفي كسر البرود بين المتدربين وبينهم وبين المدرب.

ز- القدرة على التحليل.

ح- الخبرة (المدرب الذي يُدرِس الإدارة مثلا يجب أن يكون لديه خبرة كافية كمدير).

٣- المادة العلمية:

على الرغم من اختلاف التدريب عن التعليم في أهدافه وأساليبه، إلا أن هذا الاختلاف لا يعني عدم وجود قراءات وكتب ومراجع أي أسس نظرية يستند عليها المتدرب في عملية التطبيق.

إلا أن الفرق هو أن المادة العلمية بالنسبة للتدريب تكون عادة مختصرة ولا يقوم المدرب بشرحها وتفصيلها كما يفعل المعلم، وإنما تكون ضمن محتويات حقيبة التدريب بحيث يرجع إليها المتدرب في الوقت الذي يرتاح إليه.

كما أن المادة العلمية تحتوي على تطبيقات وتمارين وحالات دراسية يتم استخدامها في قاعة التدريب وبعضها يؤديه المتدرب لوحده، وبعضها يؤدى بشكل جماعي من خلال تقسيم المتدربين إلى مجموعات، ويفضل بالنسبة للمادة العلمية أن يسند إعدادها للمدرب الذي سيتولى تنفيذ البرنامج التدريبي، وأن تقيم من قبل مختصين قبل التدريب، وتقيم من قبل المتدربين بعد التدريب.

حتى التدريب ذو الصبغة العملية لابد له من أسس ومداخل نظرية، وهذا لا يعني عيبا يؤخذ على عملية التدريب، وإنما يكمن العيب أحيانا في أسلوب المدرب حين يجنح للطرق النظرية كالمحاضرات.

٤- بيئة التدريب:

تشمل بيئة التدريب مكان التدريب، قاعات التدريب وما يتوفر فيها من وسائل سمعية وبصرية وجميع الظروف الصحية للعمل مثل التهوية والإضاءة

والمقاعد المريحة، ووجود قاعات مساندة لعمل المجموعات، وأن يكون عدد المتدربين مناسبا لهدف التدريب.

ومن المناسب جدا أن يكون للمسؤولين عن التدريب دور في مرحلة تصميم المباني المخصصة للتدريب، وتلجأ كثير من معاهد التدريب إلى استئجار القاعات في الفنادق، وقد تكون هذه القاعات مناسبة، إلا أن الشيء المؤكد هو أن تحديد المكان المناسب يتوقف على طبيعة ونوع التدريب، ومثال ذلك أنه إذا كان هدف التدريب هو التأمل فيفضل إيجاد مكان هادئ للتدريب، وإذا كانت طبيعة التدريب تتطلب الحركة فلا بد من إيجاد مكان فسيح أو قاعات متعددة لهذا الغرض، ويرى البعض أن عزل المتدرب مكانيا ونفسيا عن عمله وعن مديره هو أحد الشروط الايجابية التي تساعد على نجاح التدريب، وينظر للمدرب في هذه الحالة على أنه هو مدير التدريب.

ومما يساعد المدرب على أداء عمله وجود مرونة داخل القاعة لتحريك المقاعد وترتيب وتوزيع المتدربين وفقا لأسلوب التدريب المتبع.

ومن البديهي الإشارة إلى ضرورة توفير الوسائل السمعية والبصرية مثل السبورة والنماذج والأفلام، وجهاز عرض الشرائح وأية مواد أخرى تساعد على إجراء تطبيقات عملية داخل قاعة التدريب.

٥- أساليب التدريب:

والأسلوب غير الوسيلة، فالأول هو طريقة المدرب في تنفيذ البرنامج التدريبي، والثاني هو ما أشرنا إليه في الفقرة السابقة كالنماذج والأفلام، وطرق التدريب كثيرة ومتنوعة وعلى المدرب أن يختار منها ما يتناسب مع طبيعة التدريب ونوعية ومستوى المتدربين من الناحيتين العلمية والعملية.

إن طريقة أو أسلوب التدريب هي بمثابة الطريق الموصل إلى هدف التدريب، والمدرب يختار أفضل وأسرع الطرق.

ومن هذه الطرق ما يلي:

أ- **المحاضرة:** يعتبر أسلوب المحاضرة من أكثر الأساليب التعليمية التي تستهدف أساسا توصيل المعلومات من طرف واحد لمجموعة صغيرة أو كبيرة من المستمعين.

ب- **الحالات العملية:** هي عرض مكثف لحدث أو موقف معين يقدم للمتدربين، ويطلب منهم تحليل أو حل المشكلة باستخدام ما قد اكتسبه من معرفة نظرية خلال فترة زمنية معينة.

ج- **تمثيل الأدوار:** يعتبر تمثيل الأدوار أسلوبا تدريبيا يحمل فيه المشاركون – كما هو مفترض -هوية تختلف عن هويتهم الأصلية، بما يتمشى مع واقع مشاكل افتراضية في مجال العلاقات الإنسانية وغيره من المجالات.

د- **المباراة الإدارية:** هي تمرين ديناميكي يمثل نموذجا مصغرا لواقع معين مستمد من البيئة الإدارية.

هـ- **التعليم المبرمج:** يعتمد هذا الأسلوب على تمكين المتدرب من تعليم نفسه، بإتباع سلسلة من الخطوات التي تؤدي في النهاية إلى أهداف تم تحديدها بعناية تامة.

ويعتبر المدرب أحد أضلاع المثلث التدريبي الهامة التي تشكل ركيزة حيوية لنجاح العملية التدريبية، بل انه يمكن القول بان المدرب هو الركيزة الأهم فقد يستطيع ان يجعل من العملية التدريبية عملية ناجحة وإن لم تكن الحقيبة التدريبية كذلك أو لم تكن بيئة التدريب مساعدة له.

وقد حققت المنظمات العالمية الكبيرة في مجال الأعمال شهرتها ونجاحها من خلال الاعتراف بأن المدربين هم أصول تجارية ذات قيمة عالية يساهمون بقوة في زيادة وجودة الإنتاج وتوفير الإمكانات والظروف المناسبة لهم.

ويجب على المنظمات دعم ومساعدة المدربين للعمل على تطوير أنفسهم عن طريق تنمية الأسس المعرفية والمهارية، وكذلك العمل بصفة مستمرة على تقوية وعيهم الذاتي بطرق نشيطة حتى تكون لديهم القدرة على مزج قدراتهم وخبراتهم مع خبرات وظروف الآخرين لخلق أقصى أداء تدريبي.

لذلك سيكون حديثنا في هذا الكتاب عن العنصر الأهم والأكثر تأثيرًا من عناصر العملية التدريبية وهو المدرب.

الفصل الأول

من هو المدرب؟



أولا: أهمية المدرب.

للمدرب دور كبير وأثر فعال في نجاح البرنامج التدريبي وزيادة فعالية التدريب.

- حيث ترى (سهيلة عباس وآخر،١٩٩٩م،ص١٢٠) أن نجاح البرنامج التدريبي أو فشله يتوقف بدرجة كبيرة على المدرب.

- ويرى (وليم تريسي،١٩٩١م،ص٤٤٥) أن المدربين هم أهم عنصر من عناصر نظم التدريب بعد المتدربين فهم يقومون بوضع معدل سرعة العملية التدريبية ويقومون بالإرشاد والمساعدة للمتدربين ويوفرون الخبرة في مادة التدريب،كما أنهم يلعبون دوراً مهماً في تقييم نظم التدريب في أثناء مرحلة تحقيق صلاحية تصميم النظام، وعلى ذلك فإن جودة نظام التدريب ككل تعتمد إلى حد كبير على كفاءة المدربين. ولكل هذه الأسباب فإن اختيار وتدريب المدربين ووضع معايير لتوظيفهم مهمة في تصميم نظم التدريب.

- كما يؤكد (محمد عثمان،٢٠٠١م،ص٦٠) على أن المدرب هو العنصر الأساسي في عملية التدريب لإحداث التغييرات المطلوبة في الأفراد والجماعات وما من شك في أن دوره يتزايد باستمرار وأصبحت وظيفته أكثر تعقيداً وأهمية بسبب صعوبة تقبل الأفراد والجماعات لتغيير مفاهيمها وأنماط سلوكها.كما يتوقف نجاح التدريب على المدرب الماهر الخبير القادر على تدريب المعلم المتميز لعصر

يعتبر فيه النظام التعليمي الذي يعد فرداً متوسط القدرات غير مناسب.ولذلك فالمدرب في ظل الثورة التكنولوجية والعلمية لم يعد دوره دور مصدر وناقل للمعرفة بل أصبح دوره منظماً ومعداً لظروف وشروط وأجواء وبيئة التدريب.

- ويرى (علي شراب،١٤٢٣هـ،ص٣٨) أن التدريب ليس مجرد معلومات تخرج للناس لأن هذه المعلومات لها طرق إخراج تحتاج إلى أساليب في التقويم وفي عرضها وفي ترتيبها ورصدها في الوقت نفسه.هذه المعلومات تحتاج إلى شخصية مؤثرة ذات عمق مستوعبة تماماً لكثير من الأمور ولعدد من الشروط حتى ينجح التدريب.

- والمدرب كما عرفه (حبيب الصحاف،١٩٩٩م،ص٥٣) هو الشخص الذي يملك معرفة أو مهارة أو خبرة ويعمل على نقلها إلى الآخرين من خلال برامج تدريبية منظمة أو أثناء تأدية العمل ولابد أن تتوافر لديه القدرة في توصيل المعلومات إلى الآخرين.

- ويرى (عبد الرحمن توفيق،١٩٩٨م،ص١٢٨) أن المدرب هو في الواقع المحدد الرئيس لما يتم إنجازه في البرنامج التدريبي فالقرارات المتعلقة بأهداف البرنامج واستخدام المواد التدريبية والوسائل التدريبية المتعددة وتنظيم وإدارة قاعة التدريب وطرق التدريب. وقد اعتبر المدرب في وقت ما مركزاً للعملية التدريبية ومقدماً للمعلومات ولكن النظرة الحديثة للمدرب ترتكز على المتدرب باعتباره مركزاً للمتعلم مع النظر إلى المدرب باعتباره مرشداً وموجهاً وشخصاً ومديراً للعملية التدريبية.

- ويؤكد (محمد هلال،١٩٩٥م،نقلاً عن أحمد العلي،١٩٩٧م،ص١٢٠) على أهمية دور المدربين في العملية التدريبية بقوله:" إن المدربين هم مهندسو الصيانة والتحديث والتجديد للعقل البشري ونظراً لما يحتويه هذا العقل من تغيرات فليس من السهل لأي فرد أن يتعامل معه كي يعطي أفضل النتائج ولكن يحتاج إلى من يملكون المعرفة والخبرة المهارات في الوصول إلى عقول الآخرين،كما أن المدربين هم عوامل رئيسة للتغير التنظيمي للأفراد والجماعات ويرجع ذلك إلى الحاجة إلى الإدارة الفعالة والقوة الذاتية والابتكار للمحافظة على جو التنافس.كما يسهم المدربون في إيجاد بيئات نموذجية لمساعدة الآخرين في المشاركة وتحمل المسؤولية والتي ينتج عنها الإنتاجية المتزايدة والجودة المميزة.

ثانيًا: وظائف المدرب.

يرى (عبد الرحمن توفيق، ١٩٩٨م، ص١٢٨) أنه يمكن تصنيف وظائف وواجبات المدرب فيما يلي:

١- **التخطيط**: تعتبر وظيفة التخطيط أهم وظائف المدرب وبدونه لا يمكن إثراء بقية الوظائف،لذلك فهو يطلق عليها وظيفة اتخاذ القرارات حيث تقوم عليها وتبنى في ضوئها الوظائف الأخرى،وهي تشتمل على مهام تحديد الأهداف وترتيب الموضوعات التدريبية وتحديد الوقت اللازم،واتخاذ القرارات المتعلقة بالوسائل اللازمة.

٢- **التنظيم**: وتتضمن وظيفة التنظيم إعداد وتنظيم وترتيب المناخ التدريبي وتنفيذ المسئوليات الخاصة بتحقيق الأهداف بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية وبطريقة اقتصادية.

٣- **القيادة**: ومن خلال وظيفة القيادة يكون المدرب مسئولاً عن حفز المتدربين واستثارة دوافعهم وتشجيعهم على تحقيق مجموعة الأهداف التدريبية المحددة لهم.

٤- **التحكم**: وتتضمن وظيفة التحكم تحديد مدى نجاح وظيفتي التنظيم والقيادة في تحقيق أهداف البرنامج التدريبي،فإذا لم تكن الأهداف قد تحققت فإن المدرب قد يكون في حاجة إلى إجراء ما يلي:

أ- تعديل الموقف التدريبي قبل الشروع في تعديل الأهداف.

ب- تعديل الأهداف التدريبية لتكون قابلة للتحقيق في ضوء الاحتياجات التدريبية للمتدربين.

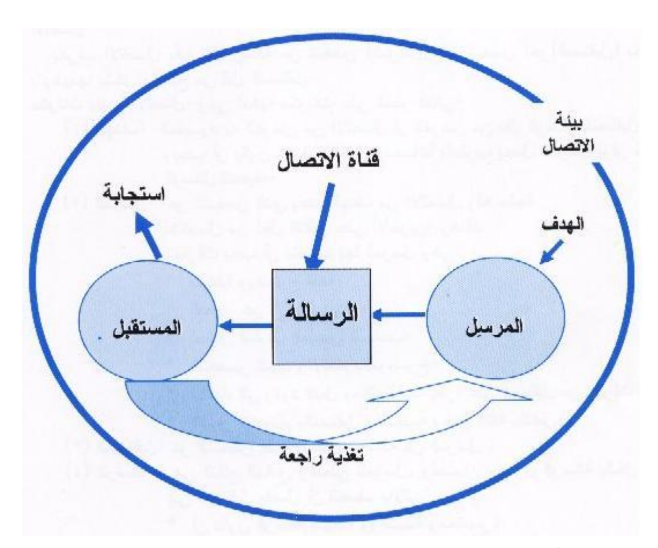
جـ- تعديل المصادر التدريبية وأساليب الدافعية.وتعتبر هذه الوظيفة من الوظائف المتسمرة للمدرب حيث يقوم بملاحظة وتحديد المشكلات التي يواجهها المتدربين وعلاجها فوراً أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي.

ثالثًا: دور المدرب في العملية التدريبية:

يتبين دور المدرب في العملية التدريبية من خلال التعريف بمصطلح (التدريب) وهو على النحو التالي:

التدريب هو: نقل محتوى تدريبي أو مهارة تدريبية من شخص (المدرب) إلى شخص/ أشخاص آخرين (متدربين) بحيث يتم فهم محتوى أو اكتساب المهارة بشكل صحيح من قبل المتدربين.

وبالنظر إلى الشكل التالي يمكننا معرفة دور المدرب:



وبالرجوع إلى مكونات دائرة الاتصال الثمانية وربطها بالتدريب يمكن الوصول إلى الآتي:

١- الهدف:

من الضروري أن يكون الهدف من الاتصال في التدريب معروفاً قبل البدء فيه، وبشكل عام فإن هدف التدريب يجب أن يكون:

- محدداً.
- مُصاغاً بأسلوب واضح.
- يتناسب مع قدرات المدرب.
- يتناسب مع احتياجات المتدرب.
- يمكن تحقيقه في الإطار العام للتدريب.

٢- المُرسل (المدرب):

هو الذي يقوم بنقل الرسالة (المحتوى التدريبي) من خلال قناة اتصال (أساليب التدريب) إلى المتلقين (المتدربين). ويعتبر المدرب محور عملية الاتصال التدريبي.

٣- الرسالة (المحتوى التدريبي):

يجب أن يتم إعدادها ومراجعتها مسبقاً قبل عرضها على المتدربين، ويجب أن تكون واضحة ومحددة وقابلة للتطبيق بواسطة المتدرب؛ ولذلك يجب مراعاة اختيار المعينات التدريبية وأساليب التدريب المناسبة لتوصيل المحتوى أو المهارة للمتدربين بصورة بسيطة وسهلة.

٤- قناة الاتصال (أسلوب التدريب):

عبارة عن الأداة/ المعينات التدريبية أو أساليب التدريب التي تمّ استخدامها من قبل المدرب في توصيل المحتوى التدريبي أو المهارة للمتدربين، ويجب على المدرب أن يراعي الفروق الفردية بين المتدربين وذلك عند اختياره قناة الاتصال/ أساليب التدريب/ والمعينات التدريبية في توصيل المحتوى التدريبي أو المهارة المحددة.

٥- المتلقين (المتدربين):

هم الأفراد الذين يتلقون المحتوى التدريبي أو المهارة أو الاتجاه المحدد والذين يُتوقع منهم استيعاب ذلك وإظهار ما يدلّ على الفهم (التغذية الراجحة) ثمّ تطبيق ما يتم التدريب عليه.

٦- التغذية الراجحة:

وهي ما يصدر عن المتلقي (المتدرب) والذي يفيد بأنه تلقى المحتوى التدريبي واستوعبه تماماً.

٧- الاستجابة:

هي ما سيقوم المتدرب بأدائه من مهام/ مهارات/ أعمال/ اتجاهات نتيجة لما اكتسبه من خلال التدريب.

٨- بيئة الاتصال (بيئة التدريب):

وهي كل المؤثرات المحيطة بالمكان والأفراد المرتبطين بالتدريب من تجهيزات القاعة، الأجهزة والمعدات، حالة الجو، الخدمات، والتسهيلات المتوفرة... إلخ.

رابعًا: الفرق بين المدرب والمحاضر.

هناك فروق كبيرة بين المدرب والمحاضر. حيث يرى روبرت هاينمان في كتابه فن المحاضرة (الترجمة العربية الصادرة عن الدار العربية للعلوم - الطبعة الأولى ١٩٩٦- لبنان) جدول الفروق بين المحاضر والمدرب كالآتي:

المدرب	المحاضر
مرسل ومستقبل (من الطرفين)	مرسل (من طرف واحد)
يتعامل مع مجموعات عمل صغيرة	يتعامل مع أكثر عدد ممكن من الناس
يسهل تبادل الأفكار والخبرات بين المشاركين	هو فقط مصدر المعلومات للمشاركين
ينظم إدارة الجلسة ويضبطها	يتكلم حول موضوع ولا يدير جلسة
يهتم بأن يشارك الجميع بالحوار والرأي (الاتصال الجماعي)	المشاركين فقط يستمعون ولا يشاركون في الحوار (اتصال فردي)
ذو نظرة شاملة، حساس، منفتح وصادق مرن، واضح، مباشر، مستعد دائماً مضطلع على المعلومات بشكل كافي يحترم وجهات النظر الأخرى، غير متحكم، هادئ غير عصبي، لا يقاطع المتكلمين، ليس متكبراً، يُشْعِر المشاركين بأنه واحد منهم...	يكون متخصصاً أو خبيراً في الموضوع الذي يتحدث عنه ومحيطاً بكل جوانبه،ولا يكون معنيا بأية مسائل أخرى يهتم بها المستمعون
يأخذ بعين الاعتبار الفروقات الفردية بين المشاركين واحتياجاتهم ويشجعهم على التعبير عن أنفسهم	غير معني باهتمامات وحاجات المشاركين ولا يضع في الاعتبار الفروقات الفردية بينهم.

خامسًا: الفرق بين التدريب والتعليم.

التدريب هو الوسيلة المتقدمة لإكساب الفرد سلوكيات جديدة؛ فإن كان التعليم له القدرة على زيادة المعلومات وتغيير الاتجاهات فإن التدريب هو السبيل الوحيد لإكساب المهارات والخبرات، وتنمية القدرات، ورفع الكفاءة.

لذلك قالوا "إذا كان التعليم يوفر الثقافة، فإن التدريب يؤمن المؤهلات ويرفع الكفاءة."

عناصر المقارنة	التدريب	التعليم
زيادة معلومات ومعارف	٢٠٪	١٠٠٪
تغيير اتجاهات وقناعات	٤٠٪	٨٠٪
إكساب مهارات وخبرات	٨٠٪	٤٠٪
تنمية قدرات ورفع كفاءة	١٠٠٪	٢٠٪

من هو أعظم مدرب للتنمية البشرية في التاريخ؟

ففى كتاب لمؤسس علم التنمية البشرية – والذي يعتبر أبو التنمية البشرية – واسمه نابليون هيل في كتابه الذي ألفه في أوائل القرن الماضي والذي اسمه "think and grow rich".

فى ذلك الكتاب هنري فورد صاحب شركات السيارات العالمية فورد طلب من مؤلف هذا الكتاب - وكان يعمل صحفيا - بأن يدرس الشخصيات الامريكية التي أحدثت تغييرا في حياة أمريكا والعالم ومعرفة الاسباب والعوامل التي جعلتهم يكونون متميزين ومبدعين مقارنة بالاخرين.

فظل نابليون هيل أكثر من عشرين عاما يدرس حياة أكثر من ٥٠٠ شخصية أمريكية في مختلف المجالات والذين قد أثروا الحياة الانسانية بالابداع والتفوق مثل هنري فورد وتوماس أديسون وغيرهم ثم ألف هذا الكتاب الذي أصبح عمدة في هذا الفن المهم حينما نصل إلى الفصل التاسع والذي تكلم فيه عن التصميم والعزيمة persistence والتي تعتير من أهم مكونات الشخصية الايجابية الفعالة لم أصدق ما قرأت أنه *يستشهد بحياة الرسول* ﷺ كان قد قرأ مختصرا عن حياته في مقال نشر في أحد الجرائد الأمريكية.

وتساءلت مع نفسي ما الذي يدعوه إلى الاستشهاد في هذا الفصل المهم بقصة حياة نبي ليس هو علي دينه وهو الذي درس حياة أفضل الشخصيات إنجازًا في العصر الحديث وضع في اعتبارك أن العالم الاسلامي كان في ذلك الوقت يقع معظمه تحت الاحتلال الغربي فلا الوقت ولا المناسبة ليفعل ذلك ولكني

توقفت أن سيرة الرسول ﷺ تجعل أي فرد مهما كان مخالفًا له في العقيدة أو الدين إلا أنه سيقف خافضًا رأسه أمام سيرته إنه الذي حول رعاة البقر إلى قادة وساسة للأمم من فعل ذلك في التاريخ.

ثم حزنت على تقصيرنا في حق نبينا. فهذا الرجل لم يعرف عن الرسول إلا مقالًا في جريدة فكيف إذا درس سيرته وعرف قدره وعظمته.

إن مهارات التنمية البشرية التي استعملها النبي الكريم ﷺ كثيرة جدًا منها:

التخطيط الإستراتيجي وإدارة الذات وفن الإقناع واتخاذ القرار وحل المشكلات وفن الحوار والاستماع والتركيز والتوازن والتغير وفن الاتصال والتحفيز وإدارة الأولويات واكتشاف الطاقات والمرونة والحسم وفن القيادة الفعالة وغيرها.

وسيتم عرض أمثلة وتطبيقات عملية على سيرته ﷺ بعد أن نقدم تعريف لكل مهارة من هذه المهارات.

وأود أن أنبه أن الرابط بين المهارات وأحداث السيرة هو اجتهاد..وإن أصبت فمن الله...وإن أخطأت فمني ومن الشيطان.

سنبدأ الحديث عن أهم هذه المهارات وهي:

مهارات التخطيط الاستراتيجي فالتخطيط الاستراتيجي عبارة عن قرارات ذات أثر مستقبلي وعملية مستمرة ومتغيرة ذات فلسفة إدارية ونظام متكامل.

وفي حالة استقراء السيرة النبوية نجد تفكيره وتخطيطه استراتيجي له صفة التميز إذ إن نجاحاته المتتالية حتى وفاته ﷺ تدل دلالة واضحة أن هناك خطة واضحة المعالم بعناصرها وخطواتها وأن هذا النجاح ليس عفويا وأن تصرفاته ليست ردود أفعال تتحكم فيها الظروف كما لا يمكن أن تؤدي عدم التخطيط إلى ما حققه من إنجاز عظيم..

وأول خطوة في الخطة الإستراتيجية هي: تحديد الرسالة وهي عبارة عن مهمة ذات صيغة عامة غير مقاسة تعتمد على القيم والمبادئ التي نؤمن بها ونعيش من أجلها ولا تنتهي إلا بالموت..

فرسالة النبي ﷺ هداية البشر إلى العقيدة الخالصة والشريعة الصحيحة.

ومدار سيرته كلها هي تحقيق هذه الرسالة التي بدأها بعد اختيار الله له رسولا إلى الناس إلى أن توفاه الله عز وجل..

وثاني خطوة فى الخطة الإستراتيجية هي: تحديد الأهداف التي تحقق الرسالة عمليًّا والهدف هو النتيجة المعيارية المحدودة والمراد تحقيقها في زمن معين.

وقد كان لنبينا ﷺ أربع استراتيجيات سعى إلى تحقيقها وهى:

١- تبليغ ما ينزل عليه من الوحي.

٢- أن يدخل الناس في دين الإسلام.

٣- تكوين دولة الإسلام والعمل على امتدادها وتوسيعها.

٤- تربية الجيل المؤمن القيادي الذي يحمل الدعوة في حياته وبعد وفاته ﷺ.

هذه الاستراتيجيات شكلت رؤيته الدعوية وفي إجمال رؤيته ﷺ (تبليغ الوحي وإسلام الناس وتكوين الدولة وتربية الجيل المؤمن).

ولتحقيق الرسالة والرؤية والأهداف واجه النبي ﷺ تحديات كبيرة متمثلة في أعداء الدعوة وهم ستة أصناف وهم..

قريش والقبائل العربية والمنافقون واليهود والفرس والروم...

وقد حدد النبي ﷺ استراتيجية خاصة للتعامل مع كل صنف منها في طبيعة التعامل معها بهدف التفوق عليها...

مع قريش فى العهد المكي (دعوتهم إلى الإسلام ومحاولة أن تكون مكة المكرمة نواة الدولة الإسلامية)...وأما في العهد المدني (العمل على إخضاع قريش لدولة الإسلام في المدينة).

ومع القبائل العربية دعوتهم إلى الإسلام والتحدي الحاسم لحركاتهم العسكرية ضد الدولة الإسلامية الناشئة في المدينة.

ومع المنافقين العمل على أصلاحهم والمرونة في تحمل التصرفات العدائية مع علاج تداعياتها حتى لا يقال (أن محمد يقتل أصحابه).

ومع اليهود دعوتهم إلى الإسلام والعقوبة الحاسمة الرادعة عند أظهار العداوة.

ومع الروم دعوتهم إلى الإسلام والمواجهة العسكرية لتحركاتهم أو تحركات الموالين لهم العدائية.

ومع الفرس دعوته إلى الإسلام والعمل على هداية وكسب نصرة الولادة الموالين في الجزيرة العربية.

فاستطاع تدريجيا أن يقضي أو يقلص خطر هذه التحديات التي تمنع تحقيق الرؤية ونجح قرب وفاته أن ينجز هذه الخطة الإستراتيجية بأعلى مستوى لها.

والنجاح هو تحقيق وإنجاز ما تم التخطيط له والسعي إليه.

أولًا: شك أن قيمة التخطيط العملي هو المخطط لها..ولذا نجده ﷺ (نجح في إنجاز الإستراتيجية نجح بالقيام بتبليغ جميع ما أنزل الله عليه..قال الله تعالى: ﴿اليوم أكملت لكم دينكم أتممت عليكم نعمتي ورضيت لكم الإسلام دينا﴾. وفي خطبة حجة الوداع سأل رسول الله ﷺ الناس: (ألا هل بلغت) فردوا: نعم. فقال: اللّٰهُمَّ فاشهد.

وثانيًا: نجح في إسلام الناس فبعد فتح مكة دخل الناس في دين الله أفواجا... يقول الله تعالى: ﴿إذا جاء نصر الله والفتح ورأيت الناس يدخلون في دين الله أفواجا﴾.

وثالثًا: نجح في تكوين دولة الإسلام الأولى في المدينة ثم توسيعها لتشمل جميع أنحاء الجزيرة العربية.

رابعا: وينجح النبي أيضا في تربية جيل الصحابة الكرام رضي الله عنهم أجمعين وهو جيل فريد في إيمانه وأخلاقه وقدراته القيادية فينجح هذا الجيل في في تحقيق أهداف الدعوة والدولة الإسلامية خلال حياة النبي وبعد وفاته. ....ثم ينجح هذا الجيل بعد القضاء على الردة في الانطلاق للفتوحات الإسلامية ونشر دعوة الإسلام وتوسع رقعة البلاد الإسلامية لتشمل في نهاية عهد الراشدين بلاد مصر والشام والعرق وإيران وغيرها بالإضافة إلى الحصر المطلق على تطبيق أحكام الدين في هذه الدولة.

الفصل الثاني

رؤية ومهارات المدرب الناجح

أولا: رؤية المدرب الناجح:

١- رؤيته لنفسه :



- المدرب له دور أساسي في تغيير النفوس **والاعتقادات والافكار للآخرين** وهو الدور الرئيسي للمدرب ورسالته التي يحملها على عاتقه والا ينظر للتدريب على انه جانب مادي ومصدر رزق بالشكل الاساسي وإلا فقد المدرب مهارته وتركيزه على أداء دوره وتحقيق رسالة التنمية البشرية المكلف بها، فالمدرب مسئول امام نظرات المتدربين، فمسئوليته أن يحول هذه النظرات من اليأس والاكتئاب وعدم المعرفة إلى نظرات الأمل والقوة والتغيير.

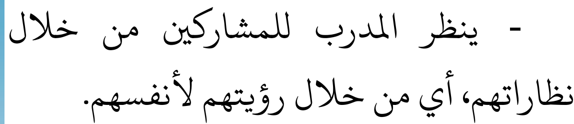
- **الصدق**: أن يكون المدرب صادق مع نفسه ومع المتدربين، فهو يقول الكلمة ويطبقها على نفسه أولا حتى لا ينطبق عليه قوله تعالى " أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنسَوْنَ أَنفُسَكُمْ ". (٤٤) سورة البقرة.

ويجب على المدرب أن يعرف أنه انسان يخطئ ويصيب، فإن وجد المدرب نفسه لا يطبق بعض النصائح، يجب عليه وقتها ألا يستغرق في الشعور بالذنب أو أنه منافق وأن يستمر في قول الحق للناس وتوصيله للمتدربين فاستمراره في نصح الناس يجعله يطبق تلك النصائح على نفسه مع الوقت ببرمجة عقله الباطن على تلك النصائح.

- **الخبرة والتجربة:** المقصود بالخبرة هنا هو كثرة التعامل مع الناس والاطلاع على الكثير من الكتب العلمية حتى تتكون لدى المدرب خلفية علمية وعملية كافية لتأدية دوره الصحيح وان يكون متمكن من المعلومات التي ينقلها للمتدربين وان يراعي الاختلافات والفروق الفردية بين الناس وبعضهم، فلكل فرد منا شخصيته وخلفيته وخبراته الشخصية التي يبني عليها أفكاره وتصرفاته والتي يجيب مراعتها من المدرب ليتمكن من احتواء المتدربين باختلافاتهم.

- **الواقعية لا المثالية:** يشتكي الكثير من الناس أن مايسمعونه من التنمية البشرية قد لا يمثل الواقع وأنه مبالغ في التفاؤل والإيجابية الغير معبرة عن الواقع الذي نعيشه وفي الحقيقة هذا ليس خطأ أو قصور في التنمية البشرية ذاتها ولكنه خطأ في توصيل برامج التنمية البشرية للمتدربين ويجب على المدرب أن يكون واقعيا فيما يقوله للناس وألا يبالغ وأن يراعي أحداث الواقع الذي نعيشه كي يحدث تأثير حقيقي وإيجابي.

- **التطوير المستمر:** لأن العالم يتحرك بوتيرة متسارعة، بحيث غيرت التطورات التكنولوجية من أسلوبنا في القيام بأعمالنا، وبالتالي فإن التطوير المستمر هو أمر أساسي لدعم المهنيين ومساعدتهم على التقدم في حياتهم المهنية. كما أنه أساس لتنمية المعارف والمهارات والكفاءات بحيث تواكب التطورات المتسارعة ضمن بيئة العمل، لذا وجب على المدرب الناجح أن يطور نفسه باستمرار ويحدث معلوماته أولا بأول ليواكب أحدث التطورات في مجالات التدريب التي يقوم بتدريبها للمشاركين.



٢- رؤيته للمشاركين:



- ينظر المدرب للمشاركين من خلال نظاراتهم، أي من خلال رؤيتهم لأنفسهم.

- يجب أن يعرف المدرب أن المشاركين لديهم آمال غير محددة حول دورهم في البرنامج التدريبي وتأثير هذا البرنامج عليهم بعد الانتهاء منه.

- يجب أن يدرك المدرب الفروق الموجودة في شخصيات وطموحات وآمال المشاركين وأيضًا اختلاف وظائفهم.

- يجب على المدرب أن يشجع المشاركين من أجل التعبير عن آرائهم بكل حرية وصراحة وأن يتيح لهم الفرصة والوقت لذلك.

- يجب أن يتقبل المدرب أي نقد من قبل المشاركين طالما كان نقدًا بنَّاءً.

- يجب أن يهتم المدرب بالفرص التي يقدمها المشاركون لهم عند عرض مشكلاتهم أو خبراتهم، لأن ذلك يعتبر مخزون جيد لتكوين خبراته الشخصية، والتي يستفيد منها في البرامج القادمة.

- المشاركون يريدون التعلم، إنهم يكتشفون أن التدريب مفتاح أدائهم والنجاح فيه ففي عالم أصبح التقدم فيه سريعاً والبقاء للأفضل تحقق الناس من أن الشيء الوحيد الذي يمكن أن يأخذوه معهم إلى وظائفهم هو مهاراتهم.

- المشاركون يحتاجون للمشاركة والمشورة، أي السماح لهم بمعرفة ما سيتدربون عليه من قبل، ومتى يتم ذلك؟ الشيء الذي يزيد من تقبلهم للتدريب والالتزام بالمشاركة بحماسة.

- المشاركون يريدون أن يشعروا بأن المحتويات مناسبة، وإنهم يحتاجون أن يشعروا بأن المواد التدريبية صممت بحيث تلبي احتياجاتهم التدريبية الفعلية.

- المشاركون يستمتعون بقدرتهم على طرح الأسئلة، وأن الموضوعات التي يطرحونها تَعالج بجدية وفي وقت متفق عليه.

- المشاركون يحبون أن يعاملوا كأنداد (سواسية) لا يريد أحدهم أن يسفّه كلامه، أو أن يعامل كتلميذ.

- المشاركون يقدرون التغذية الراجعة عن أدائهم وسلوكهم.

- المشاركون يحتاجون للتخلص من أفكار وعادات مهنية بائدة قبل أن يتعلموا شيئاً جديداً.

- المشاركون يحتاجون أن يبنوا على خبراتهم ومعارفهم السابقة.

ثانيًا: مهارات المدرب الناجح:

- ما هي المهارة :

هي التمكن من إنجاز مهمة معينة بكيفية محددة، وبدقة متناهية وسرعة في التنفيذ.

أو هي التمكن من أداء العمل بدرجة متقنة في وقت قصير، وبجهد قليل، مع ثبات نسبي في درجة الإتقان.

- أنواع المهارات :

١- **المهارات العقلية**: وهي التي يغلب عليها الأداء العقلي، وهذه المهارات يتطلب أداؤها توظيف العقل والتفكير؛ أي إنها تتطلب معالجة المعلومات والمفاهيم والمبادئ والتنسيق بينهما، وتوظيفها في تفسير المعلومات والتنبؤ بالنتائج وحل المشكلات، فعندما يواجه الفرد مشكلة فيبحث عن حلول لها إلى أن يتوصل إلى عدد من الحلول، ثم يخضع هذه الحلول للتجريب إلى أن يصل إلى الحل المناسب للمشكلة فهو هنا يمارس عددا من المهارات المعرفية، وفى هذه الحالة يطلق على هذه المهارات، مهارات حل المشكلات وهي إحدى أنواع المهارات المعرفية، وتوجد مهارات حل المشكلات وهي إحدى أنواع المهارات المعرفية، وتوجد مهارات معرفية أخرى مثل مهارات الاستقصاء، ومهارات اتخاذ القرار، والاستماع والتحدث والقراءة والكتابة.

وهنـاك مهـارات عقليـة تشـترك في التصـنيف مـع المهـارات الحسـحركية والنفسحركية، مثل: مهارات القراءة والكتابة؛ لأنها تتطلب تنظيمـا دقيقـا بـين عدد من أعضاء الجسم وحواسه وعضلاته، وعقل الإنسان وجهازه العصبي.

٢- **المهارات الحسحركية**: يتضمن هذا النوع مـن المهـارات أنـواع السـلوك الحركي الموجه نحو أشياء في البيئة الخارجية استجابة لمـؤثرات معينـة وردت عـن طريق الحواس فاستثارت حركة أعضاء الجسم، ويغلب على هذه المهارات: مهارة الكتابة، مهارة التعبير اللغوي(النطق)، مهارة التمثيل الصامت، مهارات المشي، مهارة التقاط الأشياء، مهارة النسخ على الحاسوب وعلى الآلـة الكاتبـة، وكل هـذه المهارات الحسحركية تعتبر عن سلوك موجه نحو التفاعل مـع البيئـة الخارجيـة، حيث تشكل استجابة لمثيرات البيئة التي يشعرها الفرد عن طريق حواسه.

٣- **المهارات الاجتماعية**: وهي التي يغلـب عليهـا الأداء الجمـاعي وينـدرج تحت هذا النوع العديد من المهارات الفرعية ومن أمثلتها:

- المهارات الاجتماعية الشخصية (ومنها مهارات التعبير عن وجهـة النظـر بصورة ملائمة، والتحدث بصوت يلائم الموقف، والتعبير بصورة غير عدوانية).

- مهارات المبادرة التفاعلية (ومنها مهـارات إلقـاء التحيـة على الآخـرين، التعريف بالنفس للآخرين، المبادرة بالحديث إلى الآخرين).

- مهارة الاستجابة التفاعليـة (ومنهـا مهـارات التعبـير بالابتسـامة عنـد مقابلة الآخرين، الإصغاء بعناية للفرد المتحدث، احـترام أفـكار الآخـرين مهمـا بلغت درجة الاختلاف).

٤- **المهارات النفسحركية**: وهي مجموعة المهارات الأدائية الراقية التي تحتاج في تعليمها وتعميقها وقتا وجهدا وتنظيما وتنسيقا دقيقا بين عدد من أعضاء الجسم وحواسه وعضلاته وبين عقل إنسان وجهازه العصبي، ومن أمثلتها: استخدام الآلات الموسيقية، والنسخ على الآلة الكتابية، وأداء التمارين الرياضية، ومهارات التوصل غير اللفظية وأنماط السلوك المرتبطة بها كالحركات والإيماءات واستخدام الأجهزة والأدوات.

وخلاصة ما سبق، أن تعلم الأداء الماهر، سواء أكان عقليا أم نفسحركية يتطلب الشروط نفسها، فتعلم أية مهارة يستلزم تعلما سابقا ينبغي مراجعته كالمصطلحات والمفاهيم والقواعد لا بد من إتقانها، كما يتطلب ممارسة وتدريبا على التنسيق بين النشاط العقلي للأداء والتغذية الراجعة الداخلية، والخارجية اللازمة لتحسين الأداء وتطويره.

۞ أهم المهارات الشخصية للمدرب الناجح :

١- مهارات إنسانية:

- أن يكون مستمعاً جيداً.
- أن يشجع المشاركة.
- أن يتوقع الأسئلة.
- أن يكون صبوراً.
- أن يثق بالآخرين.

- أن يكون حاضر البديهة.

- أن يحرص على النقد البناء.

- أن يكون مرناً.

٢- مهارات تنظيمية:

- أن يكون قادراً على التخطيط.

- أن يعد المواد التعليمية اللازمة.

- أن يمتلك مهارات إدارة الوقت.

- أن يمتلك أساليب التعامل مع الأفراد والجماعات.

- أن يكون قادراً على مواصلة إشغال المتدربين بنشاطات جديدة تحقق أهداف المشغل كلما فرغوا من نشاط معين.

- أن يكون منظماً. معرفة المحتوى:

- أن يكون قادراً على شرح المحتوى للمجموعة.
- أن يكون قادراً على أن يجد معنى شخصياً للمحتوى.
- أن يستوعب المادة التدريبية.
- أن يكون قادراً على إعطاء أمثلة محسوسة.

كما ذكر (محمد هلال، نقلاً عن أحمد العلي، ١٩٩٧م، ص١٢١) عدد من المهارات المطلوبة في المدربين، وهي:

١- **الأساس المعرفي**، فيحتاج المدرب إلى وقت وجهد كبيرين للتنمية المستمرة لقاعدته المعرفية.

٢- **المهارات الأساسية** وهي: الاتصال، تحديد الاحتياجات المعرفية، التحديد الدقيق لمستوى المشاركين، استخلاص المؤشرات من التغذية العكسية، استخدام منهج تدريبي متكامل، الحرص على إظهار السلوكيات الجديدة، توفير المناخ التدريبي الآمن.

٣- **القدرات الذاتية:** وتشمل قدرات المتدرب الذاتية، ومنها: الفطنة الحسنة، المواءمة، التوازن، التوجه نحو النتائج.

وهناك مهارات خاصة بالعرض والتقديم وهي:

١- مهارات العرض.

٢- مهارات تقديم المشاركين والمدرب.

٣- تخطيط الموضوع التدريبي.

ومن صفات المدرب ما أورده (محمد عثمان، ٢٠٠١م، ص٦٦٢) فيما يلي:

١- الإخلاص، والانفتاح العقلي، والثقة والقدرة على الاختيار والاستعداد لتفنيد الآراء والتعامل مع صعوبات الوظيفة.

٢- أن يكون مؤمناً بقيمة ما يفعل إيماناً راسخاً.

٣- أن يكون قدوة لمن يدربهم.

٤- أن يكون لديه القدر الكافي من المادة العلمية.

٥- أن يكون قادراً على نقل وتوصيل المعلومات والخبرات للمتدربين.

٦- أن يكون متفهماً لطبيعة عملية التدريب أو التنمية ومدركاً الفرق بينهما وبين عملية التعليم.

٧- أن يكون لديه القدرة على التجديد والتطوير المستمر في مادة التدريب وأساليبه.

٨- لا تزيد أعباءه على القدر الذي يحافظ معه على فاعليته ويتيح له فرص التنمية الذاتية.

٩- الإلمام الكامل بأساليب التدريب الحديثة وطرق استخدامها.

١٠- أن تكون له خبرة عملية في مجال حل المشكلات.

١١- أن يكون مدركاً للنواحي السلوكية وطرق التعامل معها.

كما ذكرت (سهيلة عباس، وآخر، ١٩٩٩م، ص١٢٠) عدداً من الشروط لا بد من توافرها في المدرب وهي:

١- ضرورة توفر الخبرة والمعرفة بالعمل الذي يقومون بالتدريب فيه.

٢- توفر الإدراك لدى المدرب لاحتياجات المتدرب ورغباته أثناء عملية التدريب.

٣- توفير المكافآت والحوافز المادية المناسبة للمدربين.

٤- توفير وتهيئة كافة المستلزمات والتسهيلات اللازمة للقيام بمهمتهم التدريبية على الوجه الأفضل.

٥- توفر الحماس والرغبة لدى المدرب وهما يعبران عن رغبته واهتمامه وإيمانه بالتدريب وموضوعه.

٦- القدرة والإمكانية على المواجهة.

٧- أن يلم المدرب بالجوانب التربوية والنفسية.

٨- أن تتوفر لديه المهارات القيادية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم للبرنامج وللمتدربين.

٩- أن تكون لـه القدرة على التفكير الإبداعي في مجال تخصصه ومحاولة تطبيق الأفكار بطريقة عملية لتغيير السلوك في الاتجاه الهادف.

كما أورد (محمد ياغي، ١٤١٧هـ، ص١٣٦) عدداً من الشروط التي يجب أن تتوافر في المدرب الكفء، ومنها:

١- أن يكون مقتنعاً تماماً بأهمية التدريب والفرد كعامل أساسي من عوامل التنمية الإدارية،وحريصاً على تنمية المهارات المطلوبة في المتدربين

٢- أن يكون متحمساً ومهتماً بالتدريب وموضوعه عن رغبة وإيمان شديد.

٣- أن يكون ملماً بالمادة العلمية التي سيتحدث فيها.

٤- أن تكون لديه الخبرة العملية والممارسة الطويلة.

٥- أن يكوم موصلاً جيداً قادراً على توصيل رسالة التدريب إلى المتدربين.

٦- أن تكون لديه القدرة على المبادأة ومواجهة المواقف أو الأسئلة المفاجئة ببراعة وسرعة.

٧- أن يكون تفكيره منظماً وعقله بارعاً في استحداث الآراء في مجال تخصصه وتطبيقها.

٨- أن تكون لديه الرغبة في متابعة التطورات العلمية من أبحاث ودراسات تتعلق بمجال تخصصه في مجال التدريب.

٩- أن يكون ملماً بمبادئ العلوم النفسية والسلوكية لعملية التعليم.

١٠- أن تتصف أحكامه على الآخرين بالأمانة والنضج والموضوعية.

١١- أن يكون لديه شعور بأهمية الوقت والاستفادة التامة منه.

كما أورد (عبد الرحمن توفيق، ١٩٩٨م، ص٣١) عدداً من المعايير لاختيار المدربين، ومنها:

١- أن يكون لديه الرغبة في التدريب (يريد أن يصبح مدرباً).

٢- يرتبط بالآخرين جيداً.

٣- الذكاء.

٤- يعرف ما يريده من العمل (الإنجاز الذاتي).

٥- يرغب في تغيير نفسه أي قابل للتغيير.

٦- الخبرة.

٧- القدرة على التحليل.

٨- الوعي والإدراك الذاتي.

٩- الأمن الداخلي والرضا الذاتي.

ومن الشروط التي يجب توافرها في المدربين أيضًا ما يلي:

١- أن يكون متخصصاً في الموضوع الذي سيتولى التحدث فيه.

٢- أن يكون مهتماً بالموضوع وحريصاً على الأداء الجيد فيه ومطلعاً على كل ما يكتب أو يبتكر فيه.

٣- أن يكون ملماً بالمبادئ النفسية والسلوكية لعملية التعلم.

٤- أن يكون مهتماً بالتدريب وحريصاً على تنمية المتدربين.

٥- أن تكون لديه الكفاءة في توظيف الوقت المتاح لديه للإعداد للجلسة التدريبية وإدارتها بشكل جيد.

٦- أن تكون لديه القدرة على الاتصال الجيد بالمتدربين.

ويرى (تشارني، وآخر، ٢٠٠١م، ص١٩٦) أن المدرب الناجح هو من يراعي ما يلي:

١- يلتزم بتنفيذ جدول العمل.

٢- يركز على الأهداف التدريبية.

٣- يدرب الكبار على أساس أنهم كبار.

٤- يؤكد على المساواة والمشاركة.

٥- يتعامل مع السلوك غير السوي.

٦- يعطي أحسن ما عنده.

كما حدد (محمد هلال، نقلاً عن أحمد العلي، ١٩٩٧م، ص٢٢٣) خمس سلوكيات نموذجية للمدرب الناجح وهي:

١- ركز على الاختيارات الذاتية للمشاركين واعمل على تقييمها.

٢- اجعل هدفك سلوكهم وليس شخصيتهم.

٣-استخدم مهارة الإصغاء والإنصات بفاعلية.

٤- دعم الاستجابات الناجحة للمشارك.

٥- اجعل الأهداف واضحة وتابع الأداء.

كما أورد (ساري تشارني، وآخر،٢٠٠١م، ص١٩٦) عشرة أفكار مفيدة للمدرب حتى ينجح في تدريبه، وهي:

١- التزم بتنفيذ الأجندة (جدول العمل).

٢- ركز على الأهداف التدريبية.

٣- درب الكبار على أساس أنهم كبار وذلك بما يلي:

- تعطيهم فرصة التعلم بواسطة الاكتشاف الذاتي.
- توفير جو تعليمي آمن.
- تعطي تغذية راجعة بطريقة معينة.

٤- أكد على المساواة في المشاركة.

٥- تعامل مع السلوك غير السوي.عن طريق:

- تحدث إلى الشخص
- أشعر الشخص باهتمام بسلوكه.
- ركز على المشكلة لا تهاجمه شخصياً.
- استمع إلى شكواه.
- اعرض مساعدتك طالما أنك تستطيع السيطرة على المشكلة.
- اطلب من الشخص التعاون بالإشارة إلى نضجه.

٦- أعط أحسن ما عندك، عن طريق:

- لا تتغاضى عن أي خطأ فربما لا يشعر المشاركون بوجودهم في المشكلة.

- كن حازماً في تعاملك مع المشكلة فضعف المدرب وعدم حسمه للأمور سيزيل ثقة المشاركين في البرنامج.

٧- راجع الأجندة وجدول الأعمال عن طريق:

- ملخص مختصر تقدمه.

- سؤال المشاركين تباعاً.

٨- استمع للمدربين، استمع إلى ما يقولونه وكيف يقولونه، لاحظ لغة الجسد (دوران العيون، تجنب النظر إلى المدرب، الأرجل، الأيدي، وضع الذراعين خلف الرأس والميل إلى الوراء، مغادرة القاعة باستمرار. وعندما تلاحظ مشكلة استمع للأسئلة حتى تستطيع الإجابة عليها كاملة ويمكنك ذلك بواسطة:

- إعادة صياغة الأسئلة لتؤكد فهمك لها.

- لا تشغل بالك بالتصدي لها بعنف ولا حتى بفكرة جيدة إذا كان أحدهم يتحدث.

٩- وفر جواً آمناً: يحتاج المتدرب إلى ممارسة المهارات قبل أن يطبقوها في بيئة العمل ويمكن توفير جو آمن عن طريق:

- استعمال الفكاهة والسخرية الذاتية.

- التركيز على أهمية التعلم من التغذية الراجعة.

- تكون نموذجاً لدور تلعبه ثم تطلب تغذية راجعة عن فعلت

- عمل عقودات للتعلم تركز على أهمية مساعدة كل مشارك للآخر عن طريق التغذية الراجعة.

١٠- استمتع بنفسك فالناس يتعلمون أكثر عندما تكون البيئة مريحة وهم مستمتعون بأنفسهم.

كما قدم (محمد هلال، ١٩٩٥م، نقلاً عن أحمد العلي، ١٩٩٧م، ص١٢٨) عشر وصايا للعرض والتقديم أثناء البرنامج التدريبي، منها:

١- أنت لست وحدك ولكن معك من يشاركونك العمل التدريبي.

٢- الهدف ليس عرض خبراتك ولكن تلبية الاحتياجات المعرفية والمهارية للمشاركين.

٣- عامل المشاركين كما تحب أن يعاملوك به.

٤- كل ما هو موجود حولك من أجهزة ومعدات لمساعدتك فلا تجعل نفسك مساعداً لها.

٥- عليك بالشرارة الأولى للعمل.

٦- تعلم مواجهة المواقف المحرجة والصعبة.

٧- احذر أن يكون هناك خاسر.

٨- ثراء المدرب بخبراته فلا تحاول إهمال المواقف والخبرات التي يعرضها المشاركون عليك.

٩- حركاتك، صوتك، نظراتك، أدوات توظف من خلالها معلوماتك وخبراتك لصالح المشاركين.

١٠- متابعتك وتقييمك المستمر لأدائك أثناء وبعد العرض شهادة ضمان لنجاحك كمدرب.

✪ أخطاء وسلبيات المدربين:

هناك سلبيات توجد في بعض المتدربين وتؤثر على نجاح المدرب في التدريب ومنها ما أورده (ساري تشارني، وآخر، ٢٠٠١م، ص٦١) فيما يلي:

١- المبالغة والحماس غير الصادق عند تنفيذ التدريب.

٢- القصص الشخصية الكثيرة التي لا تمت بصلة بالموضوع المطروح.

٣- سوء الإعداد.

٤- تأخير بداية الدورة لاستيعاب المشاركين من المتأخرين.

٥- الثبات في مكان واحد.

٦- عدم السيطرة على المشاركين الذين يحتكرون الحديث.

٧- التحدث إلى المجموعة بتعال.

٨- القراءة من الأوراق بدلاً من التوسع في شرح النقاط المهمة.

٩-عدم إنهاء الدورة في المواعيد المحددة.

كما أورد (أحمد العلي، ١٩٩٧م، ص١٢٩) عدد من الأخطاء التي يقع فيها المدربون ويجب تلافيها ومنها:

١- أن يتحدث نظرياً.

٢- يعتمد على الكلام فقط.

٣- لا يشجع المناقشة.

٤- ينظر للأوراق التي معه كثيراً.

٥- لا يتحرك من مكانه سواء كان جالساً أو واقفاً.

٦- لا يتكلم بوضوح.

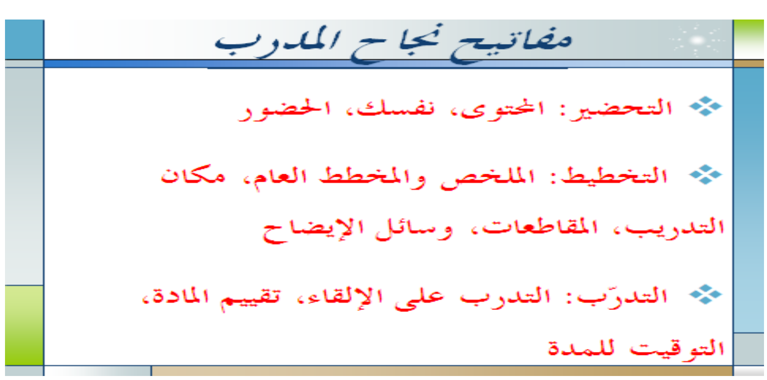
٧- الرتابة والجفاف.

٨- إهمال الاهتمام بالمشاركين.

٩- فقدان التسلسل في الموضوع.

١٠- لا يتحكم في الوقت المتاح له بصورة صحيحة.

١١- لا ينظر للمشاركين ويفقد التأثير والتمييز للاتصال البصري مع المشاركين.



نصيحة للمدرب الناجح





الفصل الثالث

المدرب الناجح وإعداد البرنامج التدريبي

وسنتحدث في هذا الفصل عن النقاط الآتية:

- أنماط التدريب.
- الحقيبة التدريبية.
- البرنامج التدريبي الجيد.
- التعامل الناجح مع المشاركين.
- الوسائل التدريبية.
- استراتيجيات التدريب.
- تقييم المدرب.

أولا: أنماط التدريب:

تصنيف التدريب: هناك عدة أسس لتصنيف التدريب منها:

(أ) **التصنيف حسب مكان التدريب:**

- **التدريب الداخلي**: هو تدريب الشخص داخل المؤسسة التي يعمل بها.
- **التدريب الخارجي**: يتم بواسطة مؤسسة أو شخص من خارج المؤسسة التي يعمل بها الموظف.

(ب) **التصنيف حسب المرحلة:**

- **تدريب ما قبل الخدمة:** وهو التدريب الذي يخضع له الملتحقون حديثاً بمؤسسة ما، أو لتأهيل أشخاص تمت ترقيتهم لوظيفة أعلى داخل المؤسسة أو إسناد مهام جديدة إليهم.
- **التدريب أثناء الخدمة:** وهو التدريب الذي يقدم للأشخاص أثناء الخدمة والذين يؤدون مهام محددة.

(ج) **التصنيف حسب مستوى التدريب:**

- تدريب تنويري
- تدريب تشغيلي
- تدريب تطبيقي

(د) التصنيف حسب مجال التدريب.

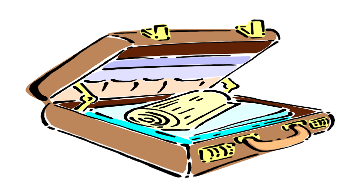
- تدريب تنموي.
- تدريب مهني.
- تدريب إداري.
- تدريب فني.

✪ الأنشطة التدريبية:

هناك العديد من الأنشطة التدريبية إلا أن أكثرها شيوعاً هي:

- الدورات التدريبية.
- ورش العمل
- الزيارات الميدانية.
- تبادل الخبرات.
- التدريب الذاتي.

ثانيًا: الحقيبة التدريبية.



✿ مفهوم الحقيبة التدريبية:

عبارة عن المواد العلمية والخطوات الإجرائية والأساليب والوسائل المستخدمة في تنفيذ البرامج التدريبية.

وقد يتبادر إلى ذهن الكثير أن الحقيبة التدريبية هي عرض الشرائح "الباوربوينت" وبعض التمارين، بينما يتسع هذا المفهوم ليشمل ثلاثة عناصر أساسية:

١- **دليل المدرب** Trainer's Manual

وتشمل المخطط التمهيدي بدءا مما قبل الدورة ثم مرشد المدرب، ثم أوراق التوزيع والتمارين، إلى ما بعد الدورة.

٢- **مذكرة المتدرب** Traines' Note

وتشمل: التعليمات، والمذكرة، والتمارين، والملحقات الخاصة بالدورة.

٣- **الأدورات التدريبية** Training Tools

وهي جميع الأدوات والوسائل التي سيتخدمها المدرب، وقد توزع بعضها وقد لا توزع، وغالبا يشملها دليل المدرب بإيضاح دورها وتوقيتها وآلية التعامل معها.

۞ أهمية وجود الحقيبة التدريبية:

١- كونها الإناء الذي يصب فيه المدرب كل ما يختص بدورته، من أفكار وتحليل وأهداف ومادة إلى قياس العائد واستمرارية تطويرها.

٢- تخدم المدرب في منهجية تدريب فعالة، في استخدام أدواته وأساليبه وطريقة عرضه وتوزيع الوقت بشكل منطقي وسلس.

٣- ترفع الكفاءة التدريبية وتقلل من هامش الارتجالية في الأداء.

۞ ما قبل البدء بالحقيبة:

- استخدم الأسئلة الخمسة: (ماذا، لماذا، من، متى، أين).

- قم بتحليل الاحتياج الفعلي من التدريب أو الاحتياج المفترض.

- ضع مخطط مبسط قبل البدء بالإعداد.

- قم بمراجعة الأفكار والطرق التدريبية المحتملة.

- انظر في طريقة إعداد الأدوات للدورة ومدى موافقتها.

۞ كيف نعد حقيبة تدريبية:

- تحديد الفئة المستهدفة من التدريب.

- ثم تحديد المهام التي سيقوم بها المستهدفون بالتدريب.

- ثم تحديد المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكن المستهدفين من القيام بهذه المهام.

- صياغة أهداف الحقيبة التدريبية.
- تحديد المحتوى التدريبي (الموضوعات الرئيسية والفرعية).
- تصنيف وترتيب المحتوى التدريبي.
- إعداد خطط الجلسات.
- تصميم وإعداد مواد التدريب.
- إعداد وتجهيز الحقيبة التدريبية.
- الاختبار الميداني للمحتوى التدريبي.
- إجراء التعديلات على المحتوى من واقع نتائج الاختبار الميداني.
- إنتاج الحقيبة التدريبية وإخراجها للتداول.

ثالثًا: البرنامج التدريبي الجيد.

لعمل برنامج تدريبي جيد لا بد من الآتي:

أولاً : تقدير الاحتياجات التدريبية:

١. الاحتياج التدريبي:



هو مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية. يحدث الاحتياج التدريبي عندما تكون هناك فجوة بين الأداء الفعلي للفرد أو المؤسسة، والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفية معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

٢. تقدير الاحتياج التدريبي:

هي العملية التي يتم بها تحديد وترتيب الاحتياجات التدريبية واتخاذ القرارات ووضع الخطط بشأن تلبية هذه الاحتياجات.

- تحديد الفئة المستهدفة بالتدريب.
- تعريف وتحديد الاحتياجات.
- قياس مستوى القصور ومعوقات الأداء.

- ترتيب الاحتياجات حسب الأولوية.
- تحديد أهداف التدريب بناء على نتائج تقدير الاحتياجات.

وعن طريق عملية تقدير الاحتياجات التدريبية يمكن التوصل إلى الآتي:

- نوع ومستوى التدريب المطلوب.
- الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب.

فوائد وأهمية تقدير الاحتياجات التدريبية للأفراد والمؤسسات:

- يوفر معلومات أساسية يتم بناءً عليها وضع المخطط.
- يقود إلى التحديد الدقيق لأهداف التدريب.
- يساعد على تصميم برامج تدريب موجهة للنتائج.
- يؤدي على تحسين فعالية وكفاءة التدريب من خلال الاستهداف الأفضل.
- يحدد المستهدفين من التدريب.
- يحدد نوعية التدريب.
- يوفر المعلومات عن العاملين من حيث العدد، العمر، الاهتمامات، الخلفيات الأكاديمية والعملية، الوظائف، المسئوليات والاتجاهات فيما يتعلق بالتدريب.
- يحدد الصعوبات ومشاكل الأداء التي يعانيها العاملون بالمؤسسة.

- يوفر وثائق ومواد للتدريب.
- يزيد من مشاركة العاملين في مناقشة الأمور المتعلقة بالعمل.
- يساعد المدربين على تصميم برامج تلبي احتياجات المتدرب بدقة.
- يساعد على تجنب الأخطاء الشائعة في التدريب وهي إضاعة الكثير من الوقت في تناول بعض الموضوعات المعقدة غير الهامة نسبياً بدلاً عن الموضوعات كبيرة الأهمية والغي معقدة.

المعلومات الهامة التي يوفرها تقدير الاحتياجات التدريبية:

- تحديد نوع التدريب المطلوب ومكان إجراء التدريب.
- الجدول الزمني للأنشطة التدريبية.
- الموارد المطلوبة للتدريب (مواد بشرية، مالية،... الخ).
- اختيار وتصميم مواد وأساليب التدريب المناسبة.
- ييسر الاتصال بين المؤسسة والجهات التدريبية.
- الترويج للمجالات الجديدة في التدريب.

التقدير الفعال للاحتياجات التدريبية:

هناك الكثير من الصعوبات التي قد تحول دون التنفيذ الفعال لتقدير الاحتياجات التدريبية على أرض الواقع فهناك مشاكل متعلقة بالموارد من حيث الوقت والتكاليف إضافة إلى العديد من الصعوبات المختلفة والمتعلقة بالمفاهيم والسمات المؤسسية. وإدراك هذه الأمور في المراحل الأولى يساعد بشكل عام في تصميم إجراءات عملية لتقدير الاحتياجات التدريبية بشكل ملائم. فالاحتياج يعبر عن الفجوة بين الوضع الراهن (ما هو كائن) والوضع المأمول أو المثالي (ما يجب أن يكون).



إذا طبقنا هذا المفهوم على متدرب ما فإن ذلك يحدد (الفجوة في القدرات) وهي النقص في المعارف والخبرات والسلوك والاتجاهات التي تحول دون القيام بأداء المهام الوظيفية بالمستوى المطلوب.



ميزة هذا النموذج أنه يفرّق بين نوعين من الإجراءات المحتملة عند اكتمال عملية تقدير الاحتياجات على النحو التالي:

تأهيل الموظف للوظيفة: وذلك باختيار وتوفير التدريب المناسب.

تفصيل الوظيفة على الموظف: وذلك بأن يعاد تحديد الوصف الوظيفي (مهام ومسئوليات شاغل الوظيفة) لتناسب معارف، مهارات واتجاهات الموظف.

معرفة مستوى الاحتياج: هناك مشكلة حقيقة تظهر عند قياس فجوة القدرات وذلك بسبب صعوبة تحديد المستوى الحالي للمعارف، المهارات والاتجاهات لشخص ما كلياً أو جزئياً، لتسهيل هذا ا لأمر فإن هناك (٥) مستويات يمكن استخدامها لوصف مستوى شخص ما.

الانعدام	معرفة الشخص بهذا الموضوع معدومة تماماً.
النقص	بعض المعرفة العامة لكنها غير كافية.
الكفاية	قدر مناسب من المعارف والمهارات للقيام بالمهام لكن الأداء غير فعال.
الدقة	المستوى المطلوب لتحقيق دقة وانتظام الأداء.
الإتقان	الجمع بين الدقة والسرعة في الأداء.

ويمكن تحديد نوع التدريب بناءاً على مستوى الأداء المطلوب على مستويات الأداء على النحو التالي:

الإتقان (٥)	القدر المثالي من المعارف، المهارات والاتجاهات.
الدقة (٤)	معارف، مهارات واتجاهات للأداء الدقيق.
الكفاية (٣)	قدر مناسيب من المعارف، المهارات والاتجاهات للقيام بمهام وظيفية محددة.
النقص (٢)	قدر غير كافٍ من المعارف، المهارات والاتجاهات عن الموضوع.
الانعدام (١)	لا يملك أي معلومات عن الموضوع

وفي معظم الأحيان يوجه التدريب لمعالجة فجوات الأداء بين المستويين الثاني والرابع.



مستويات التدريب:

بعد تحديد فجوة الاحتياج التدريبي تأتي مرحلة المعالجة وهي تحديد مستوى التدريب المطلوب للفرد لردم تلك الفجوة... وهناك ثلاثة مستويات للتدريب:

- **التدريب التنويري:**

المستوى الأول الذي يتم توفيره من التدريب والغرض منه رفع الوعي لدى المستهدفين فيما يتعلق بأهمية موضوع أو أمر ما. وهذا النوع من التدريب يهدف في المقام الأول إلى ردم الفجوة بين المستوى الأول والثاني من الاحتياجات التدريبية.

- **التدريب التشغيلي:**

هذا النوع من التدريب يشمل نوعين من المتدربين:

◦ النوع الأول: هم المتدربين الذين لا يملكون قدراً كافياً من المعارف والمهارات والاتجاهات حول موضوع ما.

◦ النوع الثاني: هم الذين يملكون قدر مناسب من المعارف والاتجاهات اللازمة للقيام بمهام وظيفة محددة وهذا النوع من التدريب يهدف إلى رفع مستوى أداء الذين في المستوى الأول والثاني إلى المستوى الثالث.

- **التدريب التطبيقي**:

هو التدريب المتخصص في مجال عمل المتدرب وربما يفيد هذا النوع في متابعة التدريب التشغيلي وهو يهدف إلى تحسين القدرات الأدائية للمتدرب في بيئة تشابه الظروف التي تتطلبها مسؤولياته الوظيفية. وهذا النوع من التدريب يهدف إلى رفع مستوى الأداء من المستوى الثالث إلى المستوى الرابع.

۞ مفاهيم الإدراك المحتملة للاحتياجات التدريبية:

هناك نوعان من مفاهيم الإدراك هي:

أ) الاحتياجات غير المُدْرَكَة:

- مشكلة أداء غير مُدْرَكَة (الشخص يفتقر إلى كل المعارف الخاصة بفجوة الأداء).
- مشكلة أداء مُدْرَكَة ولكن ليس هناك وعي بأن هذه المشكلة بسبب نقص التدريب. (الشخص بحاجة إلى توعيته بدور التدريب في معالجة مشكلات الأداء).

ب) الاحتياجات المُدْرَكَة:

- مشكلة أداء مُدْرَكَة حيث أن هناك وعي بنوع التدريب المطلوب لكن ليس هناك قدرة على تحديد كمية التدريب المطلوبة (الشخص يعي بالمجال الذي يحتاج فيه إلى تدريب لكن لا يمكن الاعتماد عليه في تحديد كمية ومستوى التدريب المطلوب.

- مشكلة أداء مُدْرَكَة معه امتلاك المقدرة على تحديد نوع وكمية التدريب المطلوب (الشخص الذي يعي تماماً احتياجاته التدريبية) وهي الأندر في كل الأحوال.

۞ وسائل جمع المعلومات حول الاحتياجات التدريبية للمؤسسة:

- تحليل السجلات الخاصة بالمؤسسة: إحصائيات العاملين، تقارير التدريب، تقارير الأداء للأفراد، القرارات الخاصة بالقوى العاملة... إلخ.
- المقابلات الرسمية وغير الرسمية مع المسؤولين الرئيسين.
- الملاحظات المباشرة.
- مسح المناخ العام: لمعرفة شعور واتجاهات العاملين نحو الأعمال التي يقومون بها.
- العصف الذهني: للحصول على وجهات نظر العاملين في المؤسسة عن الاحتياجات التدريبية عن طريق الاستبيان المناسب للوظيفة التي يشغلها الموظف.

۞ الاحتياجات التدريبية على المستوى الوظيفي:

الاحتياج على المستوى الوظيفي يوجه لتحديد المعارف، المهارات والاتجاهات المحددة المطلوبة للأداء المناسب لوظيفة ما. ولإجراء ذلك فمن الضروري القيام بالآتي:

أ) تحديد طبيعة ومحور المهام والعمليات التي تغطيها الوظيفة المحددة (تحليل الوظيفة): الوظيفة تشمل العديد من المهام التي يتطلب أن يقوم بتا شاغل الوظيفة والغرض من تحليل الوظيفة يكمن في:

- تحديد المهام المدرجة تحت عنوان الوظيفة المعنية.
- مساعدة الموظف على تحديد أهم هذه المهام.

وينتج عن هذه العملية قائمة من المهام التي من المطلوب أن يقوم بها شاغل الوظيفة بعد ذلك يتم تحديد مستوى أداءه لكل واحدة من هذه المهام حتى يتسنى وضع إطار البرنامج التدريبي المناسب.

ب) تحديد المهام التي تُعطى الأولوية في البرنامج التدريبي: ويعتمد تقدير الاحتياج التدريبي لهذه المهام على ثلاثة اعتبارات:

- الأهمية النسبية لكل مهمة.
- معدل تكرار القيام بالمهمة.
- مدى صعوبة أو سهولة تعلم المهمة.

ولذلك تتمثل أهمية تحليل الوظيفة في أنها تفيد المدرب في استبعاد بعض المهام غير الهامة نسبياً والتركيز على الأكثر أهمية والأكثر تكراراً والتي يمكن تعلمها.

استمارة إجراءات تحليل الفجوة للوظيفة

الخطـــوات	ملاحظـــات
١- ضع قائمة بالمهام التي تتضمنها الوظيفة المعينة	ليس بالضرورة التدريب على كل المهام إذ سيتم حذف بعضها في الخطوات التالية .
٢- حدد ما هو معدل تكرار القيام بكل مهمة من هذه المهام	استخدم نظام لحساب النقاط لكل مهمة على النحو التالي : ١- بشكل دائم ومستمر . ٢- بشكل منتظم . ٣- أحياناً . ٤- نادراً .
٣- حدد الأهمية النسبية لكل مهمة .	استخدم نظام حساب لكل مهمة على النحو التالي : ١- غاية في الأهمية . ٢- متوسطة الأهمية . ٣- قليلة الأهمية .
٤- قدر صعوبة تعلم المهمة .	استخدم نظام حساب لكل مهمة على النحو التالي : ١- غاية في الصعوبة .

الخطـــــوات	ملاحظـــــات
	٢- صعبة جداً . ٣- متوسطة الصعوبة . ٤- سهلة .
٥- أحسب مجموع النقاط بالنسبة لكل مهمة .	المهام التي تحرز مجموعاً أقل من النقاط هي الأكثر أولوية وهي التي يجب أن تُضمّن في البرنامج التدريبي .
٦- راجع القائمة لتحديد المهام التي يتم التركيز عليها .	من المعلومات الموجودة على القائمة والتي تمت في الخطوات السابقة، يمكن تقليص العدد والاقتصار فقط على المهام التى يتم التركيز عليها .
٧- إذا كان ممكناً، ناقش هذا التحليل مع الشخص المناسب في المؤسسة المعنية	من الأفضل الحصول على التأكيد حول النتائج التي توصلت إليها من الأشخاص المعنيين بالمؤسسة أو مع شخصيات أخرى مارست نفس هذا العمل من قبل .

استمارة تحليل الفجوة للوظيفة

اسم الموظف..

المهمة	معدل القيام بها	أهميتها النسبية	صعوبة تعلمها	مجموع النقاط

✪ الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد:

تقدير الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد هو تعريف الاحتياج كفجوة قدرات بين مستوى المعارف والمهارات والاتجاهات الموجودة حالياً والمستوى المأمول للشخص المعني بمهام وظيفته. وبما أن الهدف النهائي للتدريب هو تزويد الأفراد المتدربين بالمستوى المطلوب من الكفاءة للقيام بوظائفهم فإن هذا المستوى من تقدير الاحتياجات يمثل القاسم المشترك بين كل مستويات تقدير الاحتياجات التي ذكرت في السابق.

وتتمثل أهمية تقدير الاحتياجات على مستوى الفرد في إنها تساعد المدرب على تحديد:

- من يحتاج إلى تدريب؟

- ما الذي يحتاج إليه من تدريب؟
- كيف يمكن تحقيق ذلك بالشكل الأفضل؟

وهناك طريقتان لتقدير الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد:

- تقييم الأداء.
- تحليل الفجوة.

أما الأسباب المتعبة من خلال هذه الطرق فإنها تشمل الآتي:

- الملاحظات.
- النقاش الجماعي.
- الاستبيانات.
- الاختبارات.
- السجلات والتقارير.
- المقابلات.
- عينات من العمل.

استمارة إجراءات تحليل الفجوة للفرد

الخطـــــوات	الملاحظـــــات
ضع قائمة بالمهام أو المحتويات التي تود تضمينها في النشاط التدريبي .	يتم أخذ هذه المهام من استمارة إجراءات تحليل الوظيفة وهي تشمل فقط المهام التي تم تحديدها كمجالات للتدريب
تحديد المستويات المطلوبة للأداء لكل مهمة .	تحديد الأجهزة، المعدات والمعوقات والظروف التى سيقوم فيها الموظف بأداء عمله فيها .
تحديد المستوى الحالي لقدرات وخبرة الموظف .	ما هو المستوى الحالي الذي يؤدي به الموظف كل واحدة من المهام المحددة .
حدد ما إذا كانت هناك فجوة .	إذا كان هناك اختلافاً بين ما يقوم به الموظف حالياً وما يجب عليه القيام به فهذا يعد دليلاً على وجود فجوة .
حدد ما إذا كانت هذه الفجوة فجوة تدريبية .	ليست كل الفجوات التي يتم تحديدها تتطلب تدريباً لحلها .

استمارة تحليل الفجوة للفرد

الوظيفة..

تحديد المهام بالتفصيل	المستوى المطلوب	المستوى الحالي	الفجوات	الفجوات التدريبية

ثانياً: ***تصميم وتجهيز المحتوى التدريبي***:

الموضوع: تصميم وتجهيز المحتوى التدريبي.

الهدف: عند نهاية الجلسة يكون المتدرب قادراً على:

- القدرة على صياغة أهداف المحتوى وإجراء تطبيقات عليها.
- معرفة كيفية الإعداد والتجهيز لتصميم محتوى وحقيبة تدريبية.
- إعداد وتصميم خطة جلسة تدريبية.

صياغة أهداف المحتوى:

يتم صياغة أهداف المحتوى بالشكل الذي يوضح الأشياء التي سيكون المتدرب قادراً على أدائها بانتهاء الدورة التدريبية. وعند ترجمة الاحتياجات التدريبية إلى أهداف هناك ثلاثة مجالات يجب التركيز عليها:

(أ) المعارف:

على الرغم من أن المعارف وحدها لا تؤدي إلى تغيير في الأداء، إلا أن معظم عمليات التعلم تتضمن نوعاً من المعارف. واحدة من الصعوبات المحتملة في صياغة الأهداف المتعلقة بالمعارف هو التمييز بين الموضوعات التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المتدربين وتلك التي ترفع من درجة الوعي والفهم العام لديهم.

(ب) المهارات:

من السهولة كتابة أهداف التعلم بالنسبة للمهام المتعلقة بالمهارات، حيث أنه من السهولة ملاحظة وتحديد المهارات، لذلك فإنه يمكن صياغتها كأهداف بصورة محددة أكثر منها في المجموعتين الأخريين.

(ج) الاتجاهات:

هذا هو أكثر المجالات إثارة للجدل في التعلم وأقلها قابلية للقياس، لكن من الأهمية بمكان وضع أهداف متعلقة بالاتجاهات عند صياغة أهداف التدريب.

هناك العديد من القوائم سابقة الإعداد في أدبيات التدريب فيما يتعلق بصياغة أهداف التدريب، هذه الأفعال تستخدم في ترجمة الاحتياجات إلى مؤشرات أداء.

أفعال الأهداف المتعلقة بالمعارف:

يحلل- ينصف- يوضح- يقارن- يحدد- يصف- يفرق- يميز- يقيم- يشرح- يعبر- يسمي- ينظم- يدرج- يسجل- يكتب- يعرف.

أفعال الأهداف المتعلقة بالمهارات:

يجمع- يعتمد- يوصل- يبني- يتحكم- يصمم- يناقش- يرسم- ينفذ- يصلح- يركب- يصيغ- يقيس- يعالج (بيانات)- يظهر- يطبق.

أفعال الأهداف المتعلقة بالاتجاهات:

ينقل- يوافق- يسمح- يختار- يتعاون- يتقد- يدافع- يشجع- يساعد- يوصي- يشارك- ينصح.

✪ تصميم المحتوى التدريبي:

بعد أن يتم تحديد وتوضيح أهداف التدريب، فإنه من الضروري تحديد المجالات التي سيركز عليها المحتوى التدريبي، تسمى هذه العملية تصميم المحتوى التدريبي وهي خطوة هامة جداً في ترجمة أهداف التدريب إلى برنامج تعلم فعلي.

بشكل عام فإن المحتوى التدريبي هو عبارة عن حصر لكل المحتويات (المواضيع) التي يتطلب تعلمها، إذ أنه يشمل الموضوعات الرئيسية والفرعية وقد يمتد إلى مرحلة تحديد مستويات متعددة من التفاصيل.

خطوات تصميم المحتوى التدريبي:

- تحديد محتوى الدورة التدريبية.
- تصنيف المحتوى التدريبي.
- ترتيب المحتوى التدريبي.
- اختيار الأسلوب المناسب لتديم كل جزء من أجزاء المحتوى التدريبي.
- تحديد الزمن اللازم لتقديم كل جزء من أجزاء المحتوى التدريبي.

(أ) تحديد محتوى الدورة التدريبية:

محتوى أي دورة تدريبية يرتبط بشكل عام بالأهداف المحددة لتلك الدورة التدريبية، وعليه فإنه عند تحديد المحتوى يجب أن نضع الأشياء التالية في الاعتبار:

- هل يغطي المحتوى أهداف الدورة التدريبية؟
- هل يلبي المحتوى المقترح الاحتياجات التدريبية للمتدرب؟
- هل يؤدي المحتوى المقترح إلى مستوى الأداء المطلوب؟
- ما هو رأي المدربين الآخرين الذين يدربون في نفس المجال في المحتوى المقترح؟

(ب) تصنيف المحتوى التدريبي:

في هذه الخطوة يتم تحديد الأهمية النسبية لكل موضوع، حيث أن ذلك يمثل أهمية كبيرة في الاعتبارات التنظيمية (تخصيص الوقت اللازم لمختلف الموضوعات).

ولذلك يتم تقسيم المحتوى إلى موضوعات غاية في الأهمية، مهمة، إضافية أو اختيارية.

(ج) ترتيب المحتوى التدريبي:

بعد تحديد الأهمية النسبية لكل موضوع يتم تحديد الترتيب الذي يتم به عرض الموضوعات المختلفة في المحتوى التدريبي. ويكون ذلك إلى حد ما وفقاً للترتيب المنطقي من وجهة نظر المتدرب.

وفي معظم الأحيان يكون الترتيب وفقاً للآتي:

- ظروف المتدرب (الخلفية والإلمام بالموضوع، الزمن المتاح)
- نظرية التدريب التي تتبناها الدورة التدريبية.
- من العام إلى المحدد.
- من المختصر إلى التفصيلي.
- من المعلوم إلى المجهول.
- من النظري إلى العملي.

(د) اختيار الأسلوب المناسب لتديم كل جزء من أجزاء المحتوى التدريبي:

يتم اختبار الأسلوب التدريبي الذي يتناسب مع طبيعة كل موضوع تدريبي وعدد المتدربين ومستواهم ووقت التدريب... الخ. والمحتوى التدريبي الفعال هو الذي يتميز باحتوائه على مجموعة متنوعة من أساليب التدريب لتحقيق الهدف.

(هـ) تحديد الزمن اللازم لتقديم كل جزء من أجزاء المحتوى التدريبي.

البرنامج التدريبي الجيد يحتوي على:

- الأمثلة الحية
- القصص
- الأدوار التمثيلية
- تمارين فيها حركة
- تمارين كسر الجليد
- الفكاهة المحببة
- الحالات الواقعية
- استخدم أسلوب النعت والتشبيه

28

رابعًا: التعامل الناجح مع المشاركين.





١- **شجع المشاركة:**

هو أسلوب تدريبي يتم فيه طرح موضوع ما من قبل المدرب، وتتم مناقشته بشكل تشاركي مع المشاركين والوصول إلى استنتاجات ومقترحات تغني هذا الموضوع.

عند إجراء المناقشات يتم استخدام نوعين من الأسئلة:

✪ **الأسئلة المفتوحة:**

وهي الأسئلة التي يمكن استخدامها في تشجيع العفوية والتلقائية، وهي تسمح للمتدربين باستخدام لغتهم وتعبيراتهم الخاصة، عند الاستجابة للأسئلة، وبذلك يعتبر هذا أسلوباً ناجحاً في استمرار النقاش والاهتمام والتشجيع على المشاركة.

✪ **الأسئلة المغلقة:**

وهي الأكثر جدوى في قيادة النقاش وتركيزه في نقاط محددة، حيث أنها تتطلب إجابات محددة لأسئلة محددة وهي بالتالي تذكر المتدربين بالنقاط الرئيسة في المناقشة .

تلميحات عند استخدام المناقشات:

- المناقشات غير ذات جدوى في المجموعات التي تفوق ٢٥ مشاركاً. وكلما زاد العدد داخل هذه المجموعة كلما تطلب الأمر مهارات وقدرات أكبر من المدرب إدارة المناقشة .

- في حالة زيادة العدد عن هذا القدر يفضل تقسيم المتدربين إلى مجموعات صغيرة.
- لا بد من إعطاء توجيهات واضحة للمجموعات المشاركة في النقاش تحدد المهمة المطلوب منهم القيام بها.
- عندما تبدأ المجموعة في المناقشة يجب على المدرب متابعة الموقف للتأكد من وضوح الرؤية لدى المتدربين حول المهمة الموكلة إليهم.
- بعد عرض ومناقشة نتائج المجموعات يجب أن يقوم المدرب بتعزيز عملية التعلم باستعراض وتلخيص النتائج وإعطاء ملاحظات نهائية .

المناقشات غير الرسمية:

أحياناً يكون من المفيد عقد مناقشات غير رسمية تسمح للمتدربين بالتعبير عن آرائهم في طلب المساعدة والنصح في بعض الأمور التي تهمهم. وهذه تختلف عن المناقشات الرسمية في كونها ليست متضمنة في أجندة التدريب ولا تتطلب أي نوع من التحضير المسبق .

القيمة الحقيقية للمناقشات غير الرسمية هي أنها:

- توفر تغذية راجعة مفيدة حول رؤى وأحاسيس المتدربين .
- تُمكّن من متابعة التقدم الذي يتحقق.
- تشجع المتدربين على المشاركة .

مميزات المناقشات:

- تشجع المتدربين على تطوير مهارات الاتصال .
- تُمَكِّن من التوضيح والسؤال حول الافتراضات.
- توفر تغذية راجعة فورية وتولد نوع من التعاون.
- تُمَكِّن من تبادل الآراء والخبرات.
- يمكن أن تكون مفيدة في إكمال أو تلخيص أنشطة تدريبية أخرى .

محددات المناقشات:

- قد تستهلك الكثير من الوقت .
- النجاح يعتمد على التفاعل بين أعضاء المجموعة.
- قد يسيطر عليها بعض الذين يجيدون النقاش (الجدال.(
- لا بد من امتلاك المدرب مستوى عالٍ من المهارات في إدارة الوقت

وتوجيه النقاش.





خامسًا: الوسائل التدريبية.

هي مجموعة من الوسائل والمعدات التي تستخدم لتسهيل عملية التدريب

أنواع المعينات التدريبية:

- المطبوعة ومنها: الكتب، الأدبيات، الصور الفوتوغرافية، والملصقات وغيرها.
- السبورات ومنها: الطباشيرية، البيضاء، الورقية، الوبرية، اللاصقة وغيرها.
- المعروضة ومنها: الشرائح والأشرطة الفيلمية، شرائط الفيديو، الشفافيات وأجهزة الكمبيوتر وجهاز عرض المعلومات وغيرها.

سادسًا: إستراتيجيات التدريب.

للتدريب إستراتيجيات عديدة لو حاولنا سردها لاحتاجت منا إلى كتاب آخر، ولكننا سنكتفي بسرد بعضها:

١- **إستراتيجية المحاضرة** " الإلقاء Lecturing "

تُعد المحاضرة الإستراتيجية الأكثر شيوعا في التدريس لأسباب متنوعة أبرزها زيادة عدد الطلاب، وازدحام الفصول والقاعات وارتفاع كثافتها مما قد يجعل من الصعب استخدام إستراتيجية أخرى.

* ما المقصود بالمحاضرة ؟

* وما أوجه القوة فيها ؟

* كيف يمكن إعدادها وتقديمها بطريقة فاعلة ؟

* ما المشكلات المرتبطة بها ؟

* كيف نحسن استخدامنا إستراتيجية المحاضرة في التدريس ؟

المفهوم والمزايا:

اشتق مصطلح المحاضرة Lecture من الكلمة اللاتينية Lactare بمعنى يقرأ بصوت عال، وتاريخياً يمكن إرجاع المحاضرة إلى القرن الخامس قبل الميلاد عندما كانت شائعة عند الإغريق، ومن التعاريف التي يمكن استنتاجها للمحاضرة.

- تقديم لفظي منظم لموضوع دراسي، أو مادة دراسية، معززاً باستخدام وسائل بصرية.

- فترة من الحديث غير المتقطع من المعلم.

- طريقة تعليمية تتضمن تواصلاً وتخاطباً باتجاه واحد، من المقدم إلى المستمعين.

إعداد المحاضرة وتقديمها:

يمثل التخطيط والإعداد الجيد للمحاضرة نقطة البداية اللازمة لتقديم محاضرة جيدة أو فاعلة ويمكن تصور الفرق بين حالة محاضر يقدم محاضرة أعدها جيداً، وآخر يتصدى لهذا العمل دون أي إعداد أو تخطيط، وتذكر هنا أننا نتحدث في إطار الأداء الإبداعي وليس الأداء الروتيني.

ويتبع إعداد المحاضرة وتقديمها مجموعة من الخطوات الرئيسية يمكن استنتاجها من تحليل المقولة التالية:

“ Tell Them What You Are Going To Tell Them Finally Tell Them What You Have Told Them.”

وهذا يشير إلى انه عندما تحاضر طلابك يصبح مطلوب منك ما يلي:

- أخبر طلابك بما سوف تخبرهم به.

- أخبر طلابك بما تريد أخبارهم به.

- أخبر طلابك بما أخبرتهم به.

يمكن تحديد هيكل المحاضرة من حيث إعدادها، وتقديمها، وتقويمها في الخطوات التالية:

أولاً: تحديد الأهداف العامة والخاصة للمحاضرة:

هل هي محاضرة للإجابة عن استفسارات الطلاب حول عمل أو مشروع ما وتقديم ملاحظات عنه، أم محاضرة لتعميق الفهم وحل المشكلات ؟ أم محاضرة تلخيصية ؟.

حيث تتمركز أهداف المحاضرة حول تقديم معرفة للطلاب وقد تكون هذه المعرفة تقريرية وهى معرفة عن شئ أو موضوع، أو معرفة إجرائية وهى معرفة كيف تعمل الأشياء، وأي ما كان الهدف من المحاضرة فمن المهم أن ينطلق هذا الهدف من الأهداف العامة للمادة الدراسية التى نقوم بتدريسها.

ثانياً: اختيار محتوى المحاضرة وتنظيمه:

وذلك فى ضوء الهدف منها وطبيعة الطلاب المستهدفين بها ومما يساعدنا على حسن اختيار محتوى المحاضرة أن نراعى الاقتصاد وقوة التأثير فى اختيار المعلومات ذات العلاقة بموضوع المحاضرة، فنبتعد عن التفاصيل الزائدة ونركز على الأفكار الرئيسية، الأكثر صلة بالموضوع، هذا فضلا عن حداثة تلك الأفكار. ويمكن تنظيم محتوى المحاضرة وفقا لأساليب متعددة منها التنظيم التقليدى (الكلاسيكى) وذلك بتقسيم الموضوع إلى أقسام رئيسية ثم أقسام فرعية يحتوى كل منها عناصر ومعلومات وأمثلة، كما يمكن تنظيم محتوى المحاضرة بالتمركز حول مشكلة ما، يتم عرضها جنيا إلى جنب مع الحلول المحتملة لها.

ثالثاً: الاستعداد لتقديم المحاضرة:

من خلال الإعداد الجيد للمواد المساعدة Teaching Aids مثل الشفافيات والشرائح وأوراق العمل work sheets وشرائط الفيديو والأفلام والتسجيلات والبرمجيات مثل برنامج power point والتأكد من توافر متطلبات استخدام تلك المواد فى قاعة المحاضرات ومن المفضل فى هذه الخطوة مراجعة الملاحظات المكتوبة للمحاضرة والانشغال بالتفكير فى "سيناريو "لتنفيذها.

رابعاً: تقديم المحاضرة:

ويعتمد ذلك بالدرجة الأولى على الشرح وهو مهارة مهمة لتقديم محاضرة فاعلة ويراعى فيه حسن استخدام الوقت المتاح وتوزيعه على عناصر المحتوى، وتحقيق مجموعة من الخصائص المطلوبة منها:

- وضوح اللغة والتحدث بسرعة مناسبة.
- التأكيد على النقاط والعناصر الجوهرية.
- إبراز الروابط والعلاقات بين العناصر المختلفة للموضوع.
- الاحتفاظ بانتباه الطلاب واهتمامهم.

دور مقدمة المحاضرة:

- تستغرق المقدمة الدقائق الأولى منها حيث تهدف إلى توضيح أهداف المحاضرة ومحتواها، وعناصرها الرئيسية.

١- إثارة انتباه الطلاب واهتمامهم بموضوع المحاضرة.

٢- دعم العلاقة بالطلاب وتأسيس بيئة تعلم إيجابية محفزة.

خامساً: المناقشة:

وتكون غالبا بعد انتهاء شرح كل العناصر وقد تكون بعد انتهاء الشرح الخاص ببعض عناصر المحاضرة، وتهدف المناقشة إلى الاستجابة إلى احتياجات الطلاب واستفساراتهم من جهة، كما تسهم من جهة أخرى في حصول المحاضر على تغذية راجعةFeedback حول فهم الطلاب بتوجيه أسئلة إليهم ومطالبتهم بتقديم توضيحات.

سادساً: الغلـق Closure :

ويتمثل عادة في صورة تلخيص للمحتوى وعناصره الرئيسية، مع إبراز العلاقات بينهما وربطها بمحتوى المحاضرات السابقة وتوجيه الطلاب إلى عمل أو تكليفات ذات صلة بموضوع المحاضرة.

تقويم المحاضرة:

وهو إجراء مهم فى كل محاضرة ويمكن أن يتم ذلك عبر أساليب مختلفة، منها طرح المحاضر أسئلة على طلابه تختص بما عالجه من موضوع المحاضرة، ويندرج ذلك تحت ما يعرف بالتقويم التكوينيFormative Evaluation فى مقابل التقويم التجميعي أو النهائيSummative Evaluation الذي يكون فى نهاية المحاضرة وقد يكون فى صورة أسئلة شفوية أو تحريرية أو اختبار قصير Quiz.

ومن بين الأساليب الأخرى إستخدام الاستبيان Questionnaire الذى يهدف إلى تعرف ردود أفعال الطلاب وآرائهم، حول الجوانب المختلفة للمحاضرة

ومدى إفادتهم منها، مع ضرورة أن يقوم المحاضر بعد تقديمه المحاضرة بنوع من التقويم أو التفكر الذاتى Self Reflection حول أدائه ومدى نجاحه فى تحقيق الأهداف المنوطة به، ويمكن للمحاضرة أن يلجأ إلى تسجيل محاضرته أو جزء منها لاستيفاء هذا الغرض.

بعض مشكلات المحاضرة:

لا تخلو استراتيجية المحاضرة من المشكلات أو العيوب، وهى وإن كانت أكثر إستراتيجيات التدريس شيوعا إلا أنها تأتى فى مرتبة ثانية، إذا ما قورنت بفاعلية الاستراتيجيات الأخرى، فى تعليم المهارات وتغيير الاتجاهات واكتساب المعرفة على المستويات العليا كالتحليل والتركيب والتقويم.

وعندما نحلل التعريف الفكاهي: " المحاضرة هي فرصة جيدة للنوم عندما يتحدث شخص بلا انقطاع "يمكن أن تستنتج بعض المشكلات والصعوبات المتعلقة بالمحاضرة مثل:

- قناة الاتصال بين المحاضر والطلاب ذات اتجاه واحد.

- المحاضرة لاتزود المحاضر بمصدر عملي للتغذية الراجعة وغالبا ما يعتمد في ذلك على إحساسه الذاتي فقط.

- فقد الانتباه أثناء المحاضرة حيث يقرر "بلوم Bloom " أن حوالي ثلث تفكير الطلاب في المحاضرة ينصرف إلى موضوعات أخرى لا صلة لها بالمحاضرة.

- النسيان: إذا كنا نذكر حوالي ٩٠٪ مما نقوله ونفعله فإنه من المتوقع أن تتدنى قدرة الطلاب على تذكر مضمون المحاضرة، ذلك أنهم ينهمكون طوال الوقت فى الاستماع وكتابة الملحوظات، وعندما يستمع الطلاب إلى محاضرة ويسجلونها فإنه يكون من النادر أن يتذكروا أكثر من ٤٠ ٪ من المعلومات الأساسية منها، وحوالي ٢٠ ٪ فقط بعد مرور أسبوع.

- تضع المحاضرة المحاضر فى موقف السلطة، لأنه خبير فى المادة وهو المتحكم فى سلوك الطلاب وهى فى الوقت نفسه تضعه فى موقف المنافسة مع الذات الذي إذا ما استسلم له صارت المحاضرة ذات اتجاه واحد.

- لا تراعى استراتيجية المحاضرة إيجابية الطلاب وما بينهم من فروق فردية وهى لا تشجع التعلم الذاتى.

- المحاضرة فن خاص: القدرة على المحاضرة بنجاح هو فن خاص يتوفر لدى البعض دون البعض الآخر والسؤال هنا هو... هل يتوافر هذا الفن لدى جميع المعلمين بنفس الدرجة ؟ الإجابة بطبيعة الحال هي لا، الأمر الذي يؤكد الحاجة المستمرة إلى تنمية المهارات الخاصة بهذه الإستراتيجية.

كيف نحسن استخدام المعلم لإستراتيجية المحاضرة ؟

من الطبيعي أن تستمر جهودنا ومحاولاتنا لتحسين إستراتيجية المحاضرة، وتعنى هذه الجهود بتأكيد مزايا المحاضرة ومواجهة عيوبها في الوقت نفسه الأمر الذي من شأنه أن يجعل من محاضراتنا محاضرات فاعلة.

هناك العديد من الأفكار والمقترحات لتحسين استخدام إستراتيجية المحاضرة منها:

*فى بداية المحاضرة اعقد مع طلابك اتفاقاً Contract توضح لهم فيه الهدف من المحاضرة وأدوارك وأدوارهم والحدود المنظمة للسلوك.

*قدم لمحاضرتك بمنظم متقدم Advance Organizerيزود الطلاب ببناء تصوري عام وشامل لموضوع المحاضرة، يساعدهم على معرفة عناصرها الرئيسية ومتابعتها.

- نوع من المثيرات باستمرار... من الحديث إلى الصمت، ومن الألفاظ إلى المرئيات.

- اعتمد على الدهشة أحيانا بطرح مشكلات ومواقف مثيرة للتفكير.

- اربط موضوع المحاضرة بخبرات الطلاب وتعلمهم السابق.

- تحسس المشكلات والصعوبات قبل حدوثها واستعد لها.

- استعن بتعبيرات مثل كيف ؟ HOW لماذا ؟ WHYوماذا ؟WHAT

- استخدم المقارنة وقدم رؤى مضادة تثير الجدل وتشجيع التفكير وإبداء الرأي.

- إذا استشعرت صعوبة تعوق فهم طلابك نقطة ما فأعط شرح بديل لها.

- استعن بالمواد والأدوات المساعدة (السبورة وجهاز الإسقاط فوق الرأسي (OHP) لتأكيد النقاط الهامة وتوضيح الرسوم.

- استخدم الأطر لتوضح للطلاب نهاية جزء من المحاضرة، وبداية جزء جديد منها.

- وضح صلة المحتوى وعناصره بالأحداث والاكتشافات الجديدة.

- حاول استخدام بعض الوسائل السمعية والبصرية مثل العينات – النماذج – التسجيلات والأفلام لزيادة الإيضاح وتعميق الفهم.

- غير النشاط الأساسي بتزويد الطلاب بأوراق عمل يناقشونها فرادى أو في جماعات صغيرة.

- شجع مشاركة الطلاب بطرح الأسئلة، وشجعهم على طرح الأسئلة أيضاً.

- استخدم عند الحاجة بعض الفكاهات البسيطة واذكر بعض الحكايات الشخصية على ان يكون ذلك تلقائيا، لخلق بيئة تعليمية دافئة دافعة.

- حافظ على ملاحظة طلابك ومراقبتهم هل يكتبون؟ هل يشعرون بالملل؟ هل يتحدثون مع بعضهم ؟

- أشر إلى مصادر المعرفة الحديثة لتوجيه الطلاب إلى التعلم الذاتى والاستزادة من المعرفة.

- اهتم بصنع فرصة تجعل طلابك ينشغلون فى نشاط فكرذي علاقة لها فذلك مما قد يساعدهم على الحوار وتبادل التعليم والتعلم فى إطار مجتمع التعلم.

- بعد المحاضرة دون النقاط التى انتهيت عندها واكتب ملاحظات ذاتية عن المحاضرة .

٢- إستراتيجية التدريس المصغر Microteaching

يطلق اصطلاح التدريس المصغر (Microteaching) على مختلف أشكال التدريب المكثّف الذي يتناول مهارات معينة ضمن زمن محدد باشتراك عدد من الدارسين.

تعريف التدريس المصغر:

• هو أسلوب من أساليب تدريب المعلمين، يمثل صورة مصغرة للدرس أو جزءاً من أجزائه أو مهارة من مهاراته، تحت ظروف مضبوطة، ويقدم لعدد محدود من المتعلمين أو المعلمين المتدربين .

• وهو موقف تدريسي، يتدرب فيه المعلمون على مواقف تعليمية حقيقية مصغرة تشبه غرفة الفصل العادي، غير أنها لا تشتمل على العوامل المعقدة التي تدخل عادة في عملية التدريس .ويتدرب المعلم – في الغالب – على مهارة تعليمية واحدة أو مهارتين، بقصد إتقانهما قبل الانتقال إلى مهارات جديدة.

• هو موقف تدريسى يتم في وقت قصير (حوالي ١٠ دقائق في المتوسط) ويشترك فيه عدد قليل من الطلاب يتراوح عادة ما بين (٥- ١٠) يقوم المعلم خلاله بتقديم مفهوم معين أو تدريب الطلاب على مهارة محددة.

ويهدف التدريس المصغر إلى إعطاء المعلم فرصة للحصول على تغذية راجعة بشأن هذا الموقف التدريسي، وفي العادة يستخدم الشريط التلفزيوني لتسجيل هذا الموقف التعليمي ثم يعاد عرضه لتسهيل عملية التغذية الراجعة ولكن هذا التسجيل لا يعتبر شرطاً أساسياً لإتمام التدريس المصغر.

مزايا التدريس المصغر:

التدريس المصغر تدريس تطبيقي حقيقي، لا يختلف كثيراً عن التدريب على التدريس الكامل؛ حيث يحتوي على جميع عناصر التدريس المعروفة؛ كالمعلم، والطلاب أو من يقوم مقامهم، والمشرف، والمهارات التعليمية، والوسائل المعينة، والتغذية والتعزيز، والتقويم. وإذا كانت بعض المواقف فيه مصنوعة، فإن فيه من المزايا ما لا يوجد في غيره من أنواع التدريس العادية الكاملة، كالتغذية الراجعة والتعزيز الفوري والنقد الذاتي وتبادل الأدوار ونحو ذلك .وللتدريس المصغر فوائد ومزايا عديدة، لا في التدريب على التدريس وحسب، بل في ميادين أخرى من ميادين التعلم والتعليم، كالتدريب على إعداد المواد التعليمية، وتقويم أداء المعلمين والطلاب، وإجراء البحوث التطبيقية.

أنواع التدريس المصغر:

يختلف التدريس المصغر باختلاف البرنامج الذي يطبق من خلاله، والهدف من التدريب، وطبيعة المهارة أو المهمة المراد التدرب عليها، ومستوى المتدربين، ويمكن حصر هذه التقسيمات في الأنواع التالية:

- **التدريب المبكر على التدريس المصغر:**

Pre-service Training in Microteaching

وهو التدريس المصغر الذي يبدأ التدرب عليه أثناء الدراسة، أي قبل تخرج الطالب وممارسته مهنة التدريس في أي مجال من المجالات. وهذا النوع يتطلب

من الأستاذ المشرف اهتماماً بجميع مهارات التدريس العامة والخاصة؛ للتأكد من قدرة الطالب على التدريس .

• التدريب أثناء الخدمة على التدريس المصغر

In-service Training in Microteaching

وهذا النوع يشمل المعلمين الذين يمارسون التدريس ويتلقون – في الوقت نفسه – تدريباً على مهارات خاصة لم يتدربوا عليها من قبل، ومن هذا القبيل تدريب معلمي اللغة العربية الملتحقين في برامج إعداد معلمي اللغة العربية للناطقين بغيرها، الذين تخرجوا في أقسام اللغة العربية ومارسوا تدريسها للناطقين بها.

• التدريس المصغر المستمر Continuous Microteaching

يبدأ هذا النوع من التدريس في مراحل مبكرة من البرنامج، ويستمر مع الطالب حتى تخرجه. وهذا النوع غالباً ما يرتبط بمقررات ومواد تقدم فيها نظريات ومداخل، يتطلب فهمها تطبيقاً عملياً وممارسة فعلية للتدريس في قاعة الدرس، تحت إشراف أستاذ المادة.

• التدريس المصغر الختامي Final Microteaching

وهو التدريس الذي يقوم المعلم المتدرب بأدائه في السنة النهائية أو الفصل الأخير من البرنامج، ويكون مركزاً على المقررات الأساسية، وقد يدخل التدريس المصغر الاختباري ضمن هذا النوع.

• **التدريس المصغر الموجه** Directed Microteaching

هذا النوع من التدريس يشمل أنماطاً موجهة من التدريس المصغر، منها التدريس المصغر النموذجي Modeled Microteaching ، وهو الذي يقدم فيه المشرف لطلابه المعلمين أنموذجاً للتدريس المصغر، ويطلب منهم أن يحذوا حذوه، وهذا النوع غالباً ما يطبق في برامج إعداد المعلمين الذين لما يمارسوا هذه المهنة بعد .Pre-Service Teachers ومنها التدريس المعتمد على طريقة معينة من طرائق تدريس المادة الدراسية. ومنها التدريس المصغر الذي يعتمد فيه المتدرب على كتاب مقرر في البرنامج؛ حيث يختار جزءاً من درس من دروس الكتاب المقرر، ويحدد المهارة التي سوف يتدرب عليها، والإجراءات والأنشطة التي سوف يقوم بها، ثم يعد درسه ويقدمه بناء على ذلك، وفي ضوء الطريقة والإجراءات المحددة في دليل المعلم.

• **التدريس المصغر الحر غير الموجه** Undirected Microteaching

هذا النوع من التدريس غالباً ما يقابل بالنوع السابق (الموجه)، ويهدف إلى بناء الكفاية التدريسية، أو التأكد منها لدى المعلم، في إعداد المواد التعليمية وتقديم الدروس وتقويم أداء المتعلمين، من غير ارتباط بنظرية أو مذهب أو طريقة أو أنموذج.

وغالباً ما يمارس هذا النوع من التدريس المصغر في البرامج الختامية أو الاختبارية. وقد يمارس في بداية البرنامج للتأكد من قدرة المتدرب وسيطرته على المهارات الأساسية العامة في التدريس، أو يقوم به المتمرسون من المعلمين

بهدف التدرب على إعداد المواد التعليمية وتقديمها من خلال التدريس المصغر، أو لأهداف المناقشة والتحليل أو البحث العلمي.

• **التدريس المصغر العام** General Microteaching

يهتم هذا النوع بالمهارات الأساسية التي تتطلبها مهنة التدريس بوجه عام، بصرف النظر عن طبيعة التخصص، ومواد التدريس، ومستوى الطلاب؛ لأن الهدف منه التأكد من قدرة المتدرب على ممارسة هذه المهنة. وغالباً ما يكون هذا النوع من التدريس مقرراً أو ضمن مقرر من المقررات الإلزامية للجامعة أو الكلية، وأحد متطلبات التخرج فيها، وغالباً ما تقوم كليات إعداد المعلمين بتنظيم هذا النوع من التدريب، ويشرف عليه تربويون مختصون في التدريب الميداني. في هذا النوع من التدريس يتدرب المعلمون على عدد من المهارات الأساسية، مثل :إثارة انتباه الطلاب للدرس الجديد، ربط معلوماتهم السابقة بالمعلومات الجديدة، تنظيم الوقت، استخدام تقنيات التعليم، إدارة الحوار بين الطلاب وتوزيع الأدوار بينهم، التحرك داخل الفصل، رفع الصوت وخفضه وتغيير النغمة حسب الحاجة، حركات اليدين وقسمات الوجه وتوزيع النظرات بين الطلاب أثناء الشرح، ملاحظة الفروق الفردية بين الطلاب ومراعاتها، أسلوب طرح السؤال على الطلاب وتوقيته، طريقة الإجابة عن أسئلة الطلاب واستفساراتهم، أساليب تصويب أخطاء الطلاب، ونحو ذلك.

• **التدريس المصغر الخاص** Specific Microteaching

هذا النوع يهتم بالتدريب على المهارات الخاصة بمجال معين من مجالات

التعلم والتعليم؛ كتعليم اللغات الأجنبية، والرياضيات، والعلوم الطبيعية، والعلوم الاجتماعية، لمجموعة معينة من الطلاب المعلمين المتخصصين في مجال من هذه المجالات، في كلية أو قسم أو برنامج خاص. وقد يكون التدريب موجهاً إلى فئة من الطلاب ممن لديهم ضعف أكاديمي أو نقص في التدرب على مهارات معينة.

والواقع أن بعض الأنواع التي ذكرناها متداخلة ومتشابهة في المداخل والأهداف والإجراءات، بيد أن أهم هذه الأنواع أو التقسيمات وأشملها هو تقسيمها إلى نوعين: التدريب العام، أي التدريب على المهارات العامة في التدريس، والتدريب الخاص على مهارات خاصة بمجال معين.

مراحل التدريس المصغـــر:

المرحلة الأولى: الإرشاد والتوجيه

مرحلة الإرشاد والتوجيه هذه مسؤولية الأستاذ المشرف على التدريب الذي يطبق من خلاله التدريس المصغر. يبدأ المشرف هذه المرحلة بتوجيهات عامة وشاملة تقدم لجميع المتدربين في الفصل، شفهياً أو تحريرياً، ويفضل أن يكتفي بتقديم الخطوط العامة؛ لأن إغراق المتدربين بالتفصيلات الجزئية قد تربكهم أو تقلل من إبداعهم، ويستثنى من ذلك المهارات والمهمات التي ينبغي الاهتمام بها بشكل خاص. وغالباً ما تبنى هذه التعليمات على ما قدم للمتدربين من نظريات واتجاهات في المواد النظرية المقررة. وقد تقدم لهم هذه التوجيهات بطريقة غير مباشرة؛ في شكل نماذج يقوم المشرف بأدائها عملياً أمام المتدربين،

أو يستعين بمعلمين مهرة، أو يعرض عليهم درساً مسجلاً على شريط فيديو، ثم يناقشهم في نقاط القوة ونقاط الضعف فيما شاهدوه، ويفضل أن يقدم لهم عدداً من الدروس الحية والمسجلة بأساليب مختلفة وإجراءات متنوعة .

وعندما يبدأ التدريب العملي، يحدد المشرف لكل متدرب المهارة التي ينبغي أن يتدرب عليها، وقد يختارها المتدرب بنفسه، ثم يقدم المشرف إليه المعلومات والتعليمات اللازمة للتحضير للدرس، ويبين له الأساليب والإجراءات والأنشطة التي ينبغي أن يقوم بها. هذه المعلومات والتعليمات يمكن أن تقدم شفهياً، ويمكن أن تسلم للمتدرب مكتوبة؛ موجزة أو مفصلة. وعلى المشرف أن يكون مستعداً لمساعدة الطالب وتقديم المشورة له أثناء مرحلة الإعداد والتخطيط والتحضير، وقد يستمع إلى أدائه التجريبي على انفراد قبل تقديمه، ويقترح عليه التعديلات التي يراها. وعندما يشعر المشرف أن الطالب بحاجة إلى مزيد من الاطلاع والمشاهدة، يمكن أن يقترح عليه مزيداً من القراءة، وقد يسلمه نسخة أو نسخاً من أشرطة الفيديو لمزيد من المشاهدة.

المرحلة الثانية: المشاهدة

هذه المرحلة مكملة للمرحلة السابقة، مرحلة الإرشاد والتوجيه؛ حيث تتداخل معها في كثير من الحالات والمواقف، بل إن بعض خطوات التوجيه والإرشاد قد تكون أثناء المشاهدة أو قبلها أو بعدها بقليل .

والمشاهدة غالباً ما تتم على مرحلتين:

المشاهدة المبدئية التي تهدف إلى إطلاع المتدربين على ما يجري في فصول تعليم اللغة الهدف، والمشاهدة التدريبية النقدية التي يقوم بها المتدربون للنقد والحوار والتعزيز.

وفي كلتا المرحلتين ينبغي أن تكون المشاهدة منظمة وموجهة إلى مهارات ومهمات وأنشطة محددة، وقد يستعين المشاهدون بنماذج مكتوبة تحتوي على المهارات والأنشطة المطلوب ملاحظتها ونقدها.

المرحلة الثالثة: التحضير للدرس

بعد أن يقدم الأستاذ المشرف لطلابه النموذج الذي ينبغي أن يحتذوا به، ويمدهم بالمعلومات الضرورية، ويتيح لهم فرص المشاهدة؛ تبدأ مسؤولية المعلم المتدرب في التحضير لدرسه. والتحضير للدرس المصغر يختلف من حالة إلى أخرى، لكنه غالباً ما يحتوي على العناصر التالية:

١- تحديد المهارة أو المهارات المراد التدرب عليها وممارستها.

٢- تحديد أهداف الدرس الخاصة والسلوكية، وكيفية التأكد من تحققها.

٣- تحديد الأنشطة التي سوف يتضمنها الدرس، سواء أنشطة المعلم، كالتقديم للدرس، والشرح، وطرح الأسئلة، والتدريب والتقويم؛ أو أنشطة الطلاب، كالإجابة عن الأسئلة، وتبادل الأدوار، والكلام والقراءة والكتابة.

٤- تحديد مدة التدريس، وتوزيع الوقت بين المهمات والأنشطة بدقة.

٥- تحديد مستوى الطلاب، إن كانوا من الزملاء المتدربين، ومعرفة مستواهم إن كانوا من الطلاب المتعلمين.

٦- إعداد المادة المطلوبة، أو اختيارها من مواد أو كتب مقررة، مع ذكر المصدر أو المصادر التي اعتمد عليها المتدرب.

٧- الإشارة إلى الطريقة التي اعتمد عليها، والمذهب الذي انطلق منه في التحضير للدرس، مع ذكر المسوغات لذلك.

٨- تحديد الوسائل التعليمية التي سوف يستعين بها المتدرب، وبيان المسوغات لاستخدامها، والأهداف التي سوف تحققها.

٩- تحديد أدوات التقويم وربطها بأهداف الدرس.

تقوم المجموعة المتدربة، المشتركة في درس واحد، بممارسة بعض الأنشطة وتجريبها وتبادل الأدوار في ذلك أثناء التحضير، أي قبل عرض الدرس في الفصل أمام الأستاذ المشرف؛ لتخفيف التوتر وإزالة الرهبة، والتأكد من توزيع المهمات حسب الوقت المحدد لها.

المرحلة الرابعة: التدريس

هذه هي المرحلة العملية التي يترجم فيها المتدرب خطته إلى واقع عملي؛ حيث يقوم بإلقاء درسه حسب الخطة التي رسمها، والزمن الذي حدده لتنفيذها. وهذه المرحلة تشمل كل ما وضع في خطة الدرس، من مهارات وأنشطة، وعلى المتدرب أن يتنبه للوقت الذي حدده لنفسه؛ بحيث لا يطغى نشاط على آخر، ولا يخرج عن الموضوع الأساس إلى موضوعات أو قضايا جانبية؛ فينتهي الوقت قبل اكتمال الأنشطة المرسومة.

إن من أهم ما يميز هذه المرحلة هو تبادل الأدوار بين المتدربين، وبخاصة إذا كان التدريس المصغر يقدم للزملاء من المعلمين؛ حيث يقوم كل واحد منهم بدور معين؛ بدءاً بالتحضير والتدريس، ومساعدة زميله المتدرب في تشغيل جهاز الفيديو ومراقبته، وانتهاء بالجلوس في الفصل على مقاعد الدراسة، والتفاعل مع المعلم كما لو كان طالباً.

ولا شك أن هذه الحالة، وإن غلب عليها التصنع والتكلف، مفيدة لكل من المتدرب والمشاهد، ومهمة في التغذية والتعزيز، وتطوير عملية التدريس. فالمتدرب سوف يتلقى تغذية مفيدة من زملائه المشاهدين، والمشاهد سوف يقدر موقف كل من المتدرب والمتعلم الأجنبي، ويستفيد من ذلك كله عندما يقف معلماً أمام زملائه أو أمام طلاب في فصول حقيقية.

المرحلة الخامسة: الحوار والمناقشة

تعد هذه المرحلة من أصعب المراحل وأكثرها تعقيداً وشفافية، لأنها لا تقتصر على التحليل والحوار، وإنما تشمل أيضاً النقد وإبداء الرأي في أداء المعلم المتدرب.

وينبغي ألا يؤثر حضور المشرف في هذه المرحلة تأثيراً سلبياً على سير الحوار والمناقشة، وألا يقلل من قدرة المتدرب وزملائه على إبداء رأيهم بحرية تامة، فقد ينظر المعلم إلى رأي أستاذه نظرة أمر، ولا يتجرأ على إبداء رأيه الخاص، بينما يتحدث مع زملائه ويناقشهم بحرية تامة.

ومرحلة الحوار والمناقشة هذه يمكن أن تتم بطريقتين:

المرحلة الأولى: تدريس فنقد

حيث يبدأ الحوار والنقاش بعد التدريس مباشرة، أي قبل تدريس المعلم الآخر، وهذه هي الطريقة المثلى، غير أنها قد تسبب تخوف المتدربين من التدريس، وتقلل من مشاركتهم، لكن ذلك غالباً ما يزول بمرور الوقت والحوار الهادئ البناء.

المرحلة الثانية: تدريس فتدريس

في هذه الحالة يؤدي جميع المتدربين التدريس المصغر، ثم يبدأ الحوار والنقد واحداً تلو الآخر، وهذه الطريقة تقلل من فائدة التغذية والتعزيز، وبالتالي تقل من أهمية الحوار والنقد، وبخاصة إذا كان عدد المتدربين كثيراً. غير أن هذه الطريقة قد يُلجأ إليها عندما يشترك مجموعة من المتدربين في تقديم درس كامل لمتعلمين حقيقيين، كل واحد منهم يقدم جزءاً منه، ففي هذه الحالة يجب تأخير الحوار والنقد بعد انتهائهم من الدرس، حتى لا تنقطع السلسلة، وحتى لا يرتبك المتعلمون.

لكن ما القضايا التي ينبغي أن تناقش في هذه المرحلة؟

يناقش في هذه المرحلة كل ما يتعلق بالنظرية أو الطريقة أو غيرها مما قدم في الدروس النظرية، كما يناقش في هذه المرحلة كل ما له علاقة بالنموذج الذي اتفق عليه. كما نذكر بقائمة التقويم التي كانت مع المشرف والزملاء؛ ليعودوا إليها ويناقشوا ما دونوه فيها من ملحوظات.

المرحلة السادسة: إعادة التدريس

تعد مرحلة إعادة التدريس مرحلة مهمة من مراحل التدريس المصغر إذا دعت الحاجة إليها؛ لأن نتائج الحوار وفوائده لا تظهر لدى غالبية المتدربين إلا من خلال إعادة التدريس. وقد تعاد عملية التدريس مرة أو مرات حتى يصل المتدرب إلى درجة الكفاية المطلوبة، بيد أن الحاجة إلى إعادة التدريس تعتمد على نوع الأخطاء التي يقع فيها المتدرب وكميتها، وجوانب النقص في أدائه، وأهمية ذلك كله في العملية التعليمية، بالإضافة إلى طبيعة المهارات المطلوب إتقانها، وعدد المتدربين، وتوفر الوقت. والأستاذ المشرف هو صاحب القرار في إعادة التدريس وعدد المرات، بعد أن تتوفر له المعلومات اللازمة لذلك.

المرحلة السابعة: التقويم

يقصد بالتقويم هنا تقويم أداء المتدرب، ويتم ذلك من خلال ثلاث قنوات :

الأولى: تقويم المتدرب نفسه، ويخصص لها ثلاثون بالمائة من الدرجة، **والثانية**: تقويم الزملاء المعلمين، ويخصص لها أربعون بالمائة من الدرجة، **والثالثة**: تقويم الأستاذ المشرف، ويخصص له ثلاثون بالمائة من الدرجة.

وينبغي أن يكون هذا التقويم موضوعياً؛ حيث يتكون من مجموعة من الأسئلة، تحتها خمسة خيارات، ويفضل ألا يذكر اسم المقوِّمُ، حتى لا يؤثر على التقويم. وقد يكون التقويم في شكل استبانه، تحتوي على أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة؛ يقدم المشارك فيها آراءه واقتراحاته حول التدريس المصغر.

المرحلة الثامنة: الانتقال إلى التدريس الكامل

لكي يؤدي التدريس المصغر دوره، وليستفاد منه في الميدان؛ يحتاج المتدرب إلى الانتقال من التدريس المصغر إلى التدريس الكامل، غير أن الانتقال ينبغي ألا يتم فجأة، وإنما يتم بالتدريج. والتدرج في تكبير الدرس يكون بزيادة في زمنه؛ من خمس دقائق إلى خمس وعشرين دقيقة مثلاً، وفي عدد المهارات؛ من مهارة واحدة إلى عدد من المهارات.

مهارات التدريس المصغر:

مهارات التدريس المصغر لا تختلف كثيراً عن مهارات التدريس الكامل، إنما ينظر إلى التدريس المصغر على أنه مهارة أو مهاراتSkills محددة ومقننة، يقتنع بها المعلم، ويسعى إلى فهم أصولها وقواعدها، ثم يتدرب عليها حتى يتقنها.

وفيما يلي بيان بأهم هذه المهارات، وما يندرج تحتها من مهارات فرعية:

* **مهارات الإعداد والتحضير:**

أ- مناسبة خطة التحضير للزمن المخصص للدرس، وللمهارة المطلوبة.

ب- مناسبة المادة اللغوية لمستوى الطلاب وخلفياتهم.

ج- صياغة الأهداف صياغة تربوية، تسهل عملية التدريس والتقويم.

* **مهارات الاختيار:**

أ- اختيار المواد اللغوية والتدريبات المناسبة لمستوى الطلاب وللوقت المحدد للدرس.

ب- اختيار الأسئلة المفيدة والمناسبة لمستوى الطلاب، وكذلك الإجابات عن استفساراتهم.

ج- اختيار الوسائل التعليمية المحققة للأهداف، مع قلة التكاليف وسهولة الاستخدام.

د- اختيار الأنشطة المفيدة والمحببة للطلاب، كالحوار والتمثيل وتبادل الأدوار.

هـ- اختيار الواجبات المنزلية المرتبطة بمادة الدرس، والمناسبة لمستوى الطلاب.

و- اختيار مظهر أو مشهد من ثقافة اللغة الهدف؛ كأسلوب البدء في الكلام وإنهائه، وآداب استخدام الهاتف، وطريقة الاستئذان لدخول المنزل أو الفصل، وتقديمها للطلاب بأسلوب واضح يمثل ثقافة اللغة الهدف.

* **مهارات التوزيع والتنظيم**:

أ- توزيع الوقت بين المهارات والأنشطة بشكل جيد، وفقاً لخطة التحضير.

ب -توقيت الكلام والسكوت والاستماع إلى كلام الطلاب والإجابة عن استفساراتهم وإلقاء الأسئلة عليهم، وعدم استئثار المعلم بالكلام معظم الوقت.

ج- توزيع الأدوار على الطلاب والنظرات إليهم بشكل عادل، مع مراعاة ما بينهم من فروق فردية.

د- تنظيم الوسائل المعينة بشكل جيد، واستخدامها في الوقت المناسب فقط.

*** مهارات التقديم والتشويق والربط**:

أ- التقديم للدرس في مهارة محددة ولمستوى معين (المبتدئ – المتوسط – المتقدم).

ب- إثارة انتباه الطلاب وتشويقهم للدرس الجديد، وربط معلوماتهم السابقة بالمعلومات الجديدة.

ج- المحافظة على حيوية الطلاب وتفاعلهم مع الموضوع طوال الدرس.

د- ربط ما تعلمه الطلاب في الدرس بالحياة العامة، كتقديم موقف اتصالي طبيعي من خلال ما قدم للطلاب في الدرس من كلمات وعبارات وجمل.

هـ- تشويق الطلاب للدرس القادم، وتشجيعهم للتفكير فيه والاستعداد له.

*** مهارات الشرح والإلقاء**:

أ- وضوح الصوت، والطلاقة في الكلام، والدقة في التعبير.

ب- رفع الصوت وخفضه، وتغيير النغمة الصوتية، والتكرار عند الحاجة.

ج- بيان معاني الكلمات والعبارات الجديدة في النص المقروء أو المسموع، عن طريق الشرح أو التمثيل أو تقديم المرادف أو المضاد.

د- التفريق بين الكلمات الحسية والمفاهيم المجردة، مع مراعاة مستوى الطلاب وخلفياتهم السابقة عن هذه الكلمات.

هـ- شرح القاعدة الجديدة، وربطها بالقواعد السابقة، وطريقة استنباطها من النص، والقدرة على تلخيصها بأسلوب مفهوم ومناسب لمستوى الطلاب.

*** مهارات التعزيز:**

أ- القدرة على حفظ أسماء الطلاب، ومناداة كل طالب باسمه الذي يحب أن ينادى به.

ب- استعمال عبارات القبول والمجاملة التي تشجع المصيب، وتشعر المخطئ بخطئه بطريقة غير مباشرة.

*** مهارات الأسئلة والإجابات:**

أ- اختيار السؤال والوقت المناسب لطرحه، واختيار كلماته وعباراته التي تناسب مستوى الطلاب وتفيدهم في الدخل اللغوي.

ب- صياغة السؤال صياغة سليمة وموجزة، والتأكد من فهم الطلاب له.

ج- تنويع الأسئلة من حيث الطول والعمق والابتكار.

د- الإجابة عن سؤال الطالب؛ إجابة موجزة أو كاملة، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، من قبل المعلم أو أحد الطلاب، والوقت المناسب لذلك .

*** مراعاة مستوى الطلاب:**

أ- مراعاة المعلم لمستوى الطلاب في طريقة النطق، وسرعة الحديث أثناء الشرح.

ب- استعمال الكلمات والعبارات والجمل والنصوص المناسبة لهم، والتي تقدم لهم دخلاً لغوياً مفهوماً يفيدهم في اكتساب اللغة الهدف.

ج- التفريق بين الأخطاء والمشكلات التي تتطلب معالجة في الحال والأخطاء والمشكلات التي يمكن تأجيلها إلى مراحل لاحقة.

د- التفريق بين الموضوعات النحوية والصرفية التي يجب شرحها بالتفصيل والموضوعات التي ينبغي أن تقدم على مراحل.

*** مراعاة الفروق الفردية:**

أ- القدرة على ملاحظة الفروق الفردية بين الطلاب في الخلفيات اللغوية والثقافية والاجتماعية.

ب- مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب في الاستيعاب والإنتاج وقدراتهم على التفاعل مع المعلم والزملاء، وظهور ذلك في حركات المعلم داخل الفصل، وطرح الأسئلة عليهم، وتقبل إجاباتهم، وتحمل أخطائهم.

ج- مراعاة الفروق الفردية في تصويب الأخطاء؛ تصويباً مباشراً أو غير مباشر؛ من قبل المعلم أو أحد الطلاب، والوقت المناسب لذلك.

د- الاستفادة من ذلك كله في تقسيم الفصل إلى مجموعات متعاونة، يستفيد كل عضو منها من مجموعته ويفيدها.

*** مهارات الحركة:**

أ- التحرك داخل الفصل؛ أمام الطلاب، وبين الصفوف والممرات، وفي مؤخرة الفصل، بطريقة منظمة وهادئة.

ب- تغيير النشاط أثناء التدريس، أي الانتقال من مهارة إلى أخرى؛ كالانتقال من الاستماع إلى الكلام، ومن الكلام إلى القراءة، ومن القراءة إلى الكتابة.

ج- توزيع الأدوار بين الطلاب وإدارة الحوار بينهم، وبخاصة أسلوب الالتفات والانتقال من طالب إلى آخر.

د- استخدام حركات اليدين وتغيير قسمات الوجه أثناء الشرح بشكل جيد ومعتدل، وتوزيع النظرات إلى الطلاب حسب الحاجة .

هـ- استخدام التمثيل بنوعيه؛ المسموع والصامت، وممارسة ذلك في التدريس بطريقة معتدلة؛ تناسب الموقف.

*** مهارات استخدام تقنيات التعليم:**

أ- تحديد الوسيلة التعليمية المناسبة لكل مهارة، وكيفية استخدامها، والهدف منها.

ب- تحضير الوسيلة وتنظيمها بشكل جيد، ثم عرضها في الوقت المناسب.

ج- قدرة المعلم على إعداد الوسائل بنفسه، مع البساطة وقلة التكاليف .

د- الاعتدال في استخدام الوسائل التعليمية؛ بحيث لا تطغى على محتوى المادة اللغوية، أو تشغل المعلم أو الطلاب.

*** مهارات التدريب والتقويم:**

أ- إجراء التدريب في مهارة أو نمط لطلاب في مستوى معين، مع القدرة على ربط ذلك باستعمال اللغة في ميادين مختلفة.

ب- تقويم الطلاب في المهارة المقدمة، وتحديد مواطن القوة ومواطن الضعف فيها لدى الطلاب.

ج- ربط التقويم بالأهداف السلوكية المرسومة في خطة التحضير .

عناصـــر التدريس المصغـــر:

- معلومة واحدة أو مفهوم أو مهارة أو اتجاه معين يراد تعليمه.
- مدرس يراد تدريبه.
- عدد قليل من الطلبة (٥- ١٠ طلاب في العادة).
- زمن محدد للتدريس (١٠ دقائق في المتوسط).
- تغذية راجعة بشأن عملية التدريس.
- إعادة التدريس في ضوء التغذية الراجعة.

مبررات استخدام التدريس المصغر:

١- تسهيل عملية التدريب:

في كثير من الأحيان يتعذر الحصول على فصل كامل من التلاميذ لفترة زمنية عادية ولذا يخفض عدد التلاميذ ويكتفي بفترة زمنية وجيزة الأمر الذي يجعل مهمة التدريب أكثر يسراً وسهولة.

٢- التمثيل:

قد يتعذر الحصول على تلاميذ حقيقيين فيلجأ المدرب إلى الاستعانة بزملاء المتدرب ليقوموا مقام التلاميذ الحقيقيين وهو نوع من التعليم التمثيلي Simulated Teaching.

٣- التخفيف من رهبة الموقف:

يخفف التدريس المصغر من حدة الموقف التعليمي الذي يثير الرهبة لدى المتدربين الجدد. فالمعلم المتدرب يجد حرجاً في عدد كبير من الطلبة، ربما لا يجد نفس الحرج في مواجهة عدد قليل من الطلبة لفترة زمنية قصيرة.

٤- التدرج في عملية التدريب:

إذ يستطيع المتدرب من خلال التدريس المصغر أن يبدأ بتدريس مهارة واحدة أو مفهوم واحد فقط يسهل عليه إعداده لأن الدخول في درس عادي يشتمل على خطوات عديدة ويحتاج إلى مهارة أكبر في تخطيطه وتنفيذه.

٥- اتاحة التغذية الراجعة:

إتاحة الفرصة للتغذية الراجعة التي تعتبر من أهم عناصر التدريب وقد تأتي التغذية الراجعة من المتدرب نفسه لدى رؤيته لأدائه من خلال استعراض الشريط التلفزيوني المسجل. وقد تأتي التغذية الراجعة من المدرب أو الأقران المشتركين في عملية التدريب.

٦- تعديل الأداء :

إتاحة الفرصة للمتدرب لكي يدخل التعديلات الجديدة على سلوكه التعليمي وذلك من خلال إعادة الأداء بعد التغذية الراجعة.

٧- التركيز على المهارات:

يتيح التدريس المصغر الفرصة للمتدربين كي يركزوا على اهتمامهم على كل مهارة تعليمية بشكل مكثف ومستقل فقد يركزوا اهتمامهم حينا على مهارة طرح الأسئلة وفي حين آخر على التعزيز أو السلوك غير اللفظي أو التهيئة الحافزة أو الغلق أو جذب الانتباه وغير ذلك.

٣- الورشة التربوية:

ويطلق على عليها " المشغل التربوي " أيضاً، وهي لقاء عملي تعاوني لمجموعة صغيرة من المتدربين أو المشاركين (١٠ – ٣٠ مشاركاً) على امتداد يوم عمل كامل أو أكثر، من أجل اكتساب معارف ومهارات تطبيقية، أو لمعالجة مشكلة تربوية أو تنظيمية، أو إنجاز مشروع أو نموذج تربوي محدد.

ويمكن تعريفها أيضاً "بأنها لقاء تربوي مهني مكثف لمجموعة من التربوين العاملين أو المتدربين الذين يركزون على إنجاز مهامات أو اكتساب مهارات تفصيلية في موضوع أو تخصص معين.

٤- إستراتيجية المناقشة Discussion

إستراتيجية المناقشة Discussion عبارة عن اجتماع عدد من العقول حول مشكلة من المشكلات، أو قضية من القضايا ودراستها دراسة منظمة، بقصد الوصول الى حل للمشكلة أو الاهتداء الى رأي في موضوع القضية. وللمناقشة عادة رائد يعرض الموضوع، ويوجه المجموعة الى الخط الفكري الذي تسير فيه المناقشة حتى تنتهي الى الحل المطلوب.

ومن مزايا المناقشة الدور الايجابي لكل عضو من أعضاء المجموعة والتدريب على طرق التفكير السليمة، وثبات الآثار التعليمية، واكتساب روح التعاون والديمقراطية، وأساليب العمل الجماعي والتفاعل بين المعلم والطلاب، والطلاب بعضهم والبعض الآخر، وتشمل كل المناشط التي تؤدي الى تبادل الآراء والأفكار.

تقوم هذه الطريقة في جوهرها على الحوار، وفيها يعتمد المعلم على معارف الطلاب وخبراتهم السابقة، فيوجه نشاطهم بغية فهم القضية الجديدة مستخدما الأسئلة المتنوعة واجابات التلاميذ لتحقيق أهداف درسه. ففيها اثارة للمعارف السابقة، وتثبيت لمعارف جديدة، والتأكد من فهم هذا وذاك. وفيها استشارة للنشاط العقلي الفعال عند الطلاب، وتنمية انتباههم، وتأكيد تفكيرهم المستقل.

*** عيوب طريقة المناقشة:**

من عيوب طريقة المناقشة المشهورة العيوب الآتية:

•عدم صلاحيتها الا للجماعات الصغيرة.

• وتحديد مجالها بالمشكلات والقضايا الخلافية.

• وطول الوقت الذي تستغرقه دراسة الموضوع.

• والافتقار في كثير من الأحيان الى الرائد المدرب الذي يتيح الفرصة لكل عضو كي يعطي ما عنده مع التقدم المستمر في سبيل الوصول الى الغرض الذي تسعى اليه الجماعة.

ويمكن التغلب على هذه العيوب بإتباع الإجراءات الآتية:

• باختيار الموضوعات التي تسمح طبيعتها بالمناقشة.

• وبقسمة الجماعة الكبيرة إلى مجموعات صغيرة تختص كل مجموعة منها بجانب محدد من الموضوع العام المراد مناقشته.

• تحديد قائد لكل جماعة من جماعات النقاش يدير المناقشة في المجموعة دون أن يستأثر بالقيادة أو يحتكر الحديث.

• الاعداد المسبق للمناقشة عن طريق جمع المعلومات المطلوبة عن الموضوع المراد مناقشته ومدى أهلية المشاركين في حلقة النقاش لمناقشة الموضوع وأهميته لهم.

• تحضير الوثائق ذات العلاقة بدعم ثراء موضوع الاقشة والأدوات اللازمة لإدارة المناقشة بكفاءة وفاعلية.

• تسجيل بعض مناقشات المجموعة ثم اعادتها على أسماع المجموعة.

• مناقشة نقط الضعف والقوة في الطريقة التي سارت بها هذه المناقشات.

*** أشكال المناقشة:**

أ- المناقشة المفتوحة:

يتم فيها طرح قضية أو مشكلة ذات صلة بموضوع الدرس تمثل نقطة انطلاق للمعلم لبدء المناقشة مع طلابه.

ب - المناقشة المخطط لها:

يتميز هذا النوع بالتخطيط المسبق، فيحدد المعلم محتوى المناقشة والأفكار التي تتناولها، ويصوغ الأسئلة الرئيسة التي سيطرحها على طلابه.

*** أنواع المناقشة:**

أ- المناقشة التلقينية:

تؤكد هذه الطريقة على السؤال والجواب بشكل يقود الطلاب الى التفكير المستقل، وتدريب الذاكرة. فالأسئلة يطرحها المعلم وفق نظام محدد يساعد على استرجاع المعلومات المحفوظة في الذاكرة، ويثبت المعارف التي استوعبها الطلاب ويعززها، ويعمل على اعادة تنظيم العلاقات بين هذه المعارف.

وهذا النوع من المناقشة يساعد المعلم أن يكشف النقاط الغامضة في أذهان الطلاب، فيعمل على توضيحها باعادة شرحها من جديد أو عن طريق المناقشة. فالمراجعة المستمرة للمادة المدروسة خطوة خطوة تتيح الفرصة أمام الطلاب لحفظ الحقائق المنتظمة، وتعطي المعلم امكانية الحكم على طلابه في مدى استيعابهم للمادة الدراسية.

ب- المناقشة الاكتشافية الجدلية:

يعتبر الفيلسوف سقراط أول من استخدم هذه الطريقة، فهو لم يكن يعطي طلابه أجوبة جاهزة، ولم يكن هدفه اعطاء المعارف للطلاب، وانما كان اثارة حب المعرفة لديهم. واكسابهم خبرة في طرق التفكير التي تهديهم الى الكشف عن الحقائق بأنفسهم والوصول الى المعرفة الصحيحة. وقد سمي هذا الشكل التوليدي للمناقشة بالطريقة السقراطية.

في هذه الطريقة يطرح المعلم مشكلة محددة أمام طلابه، تشكل محورا تدور حوله الأسئلة المختلفة الهدف، فتوقظ فيهم هذه الأسئلة معلومات سبق لهم أن اكتسبوها، وتثير ملاحظاتهم وخبرتهم الحيوية، ويوازي الطلاب بين مجموعة الحقائق التي توصلوا اليها، حتى اذا أصبحت معروفة وواضحة لديهم يبدأ هؤلاء في استخراج القوانين والقواعد وتصميم النتائج، وهكذا يكتشفون عناصر الاختلاف والتشابه، ويدرسون أوجه الترابط وأسباب العلاقات، ويستنتجون الأجوبة للأسئلة المطروحة بطريق الاستدلال المنطقي، وبهذا يستوعبون المعارف بأنفسهم دون الاستعانة بأحد.

ج- المناقشة الجماعية الحرة:

في هذه الطريقة يجلس مجموعة من الطلاب على شكل حلقة لمناقشة موضوع يهمهم جميعاً، ويحدد قائد الجماعة، المعلم أو أحد الطلاب أبعاد الموضوع وحدوده. ويوجه المناقشة، ليتيح أكبر قدر من المشاركة الفعالة، والتعبير عن وجهات النظر المختلفة دون الخروج عن موضوع المناقشة، ويحدد في النهاية الأفكار الهامة التي توصلت لها الجماعة.

د- الندوة:

تتكون من مقرر وعدد من الطلاب لا يزيد عددهم عن ستة يجلسون في نصف دائرة أمام بقية الطلاب. ويعرض المقرر موضوع المناقشة ويوجهها بحيث يوجد توازناً بين المشتركين في عرض وجهة نظرهم في الموضوع. وبعد انتهاء المناقشة يلخص أهم نقاطها. ويطلب من بقية الطلاب توجيه الأسئلة التي ثارت في نفوسهم الى أعضاء الندوة، وقد يوجه المقرر اليهم أسئلة أيضا، ثم يقوم بتلخيص نهائي للقضية ونتائج المناقشة.

هـ- المناقشة الثنائية:

وفيها يجلس طالبان، ويقوم أحدهما بدور السائل، والآخر بدور المجيب، أو قد يتبادلان الموضوع والتساؤلات المتعلقة به.

عيوب طريقة المناقشة:

• هناك من يدعي أن هذه الطريقة صعبة التطبيق، لأنها تتطلب من المعلم

مهارة ودقة، والعناية الخاصة بالأسئلة، من حيث الصياغة والترتيب المنطقي بما يناسب فهم التلاميذ.

• كما أن طريقة المناقشة تحتاج الى زمن طويل حيث يسير الدرس ببطء، والاستخدام السيئ لها يبعثر المعلومات، ويفقد الدرس وحدته.

• ولذلك فهي تحتاج الى مدرس جيد يمتلك مهارات التدريس والمفاهيم والمعارف الجديدة، والقدرة على التفكير المنطقي. وقيادة المناقشة ليشارك أكبر قدر من التلاميذ، وتقريب الحقائق الى الطلاب رغم الفروق الفردية.

كما يجب أن يتمكن المعلم من فن السؤال بمعنى:

أ- أن يكون السؤال واضحا بسيطا موجزا في صياغته، ليثير الطلاب في أقصر وقت ممكن الى شيء محدد.

ب- أن تكون هناك علاقة منطقية بين السؤال المطروح وما سبقه من أسئلة بحيث يسير الدرس في نظام متتابع يثير نشاط الطلاب ويساعدهم على حسن الفهم.

ج- أن تكون لغة السؤال واضحة سليمة محددة، لتكون استجابات الطلاب متقاربة او واحدة، لأنه لا يحتمل الا تأويلا واحدا.

د- أن يكون القاء السؤال بلغة سليمة وبشحنة انفعالية مناسبة تستثير الطالب، وتحضره الى البحث والاجابة.

هـ- ألا يتعمد السؤال عند القائه الى مفاجأة الطالب وإرباكه.

و- أن توزع الأسئلة توزيعا عادلا على أساس عشوائي، حتى يضمن المعلم المشاركة الفعالة لكل الطلاب وشد انتباههم ناحية الدرس.

ز- أن تتنوع الأسئلة، لتستثير معارف قديمة سبقت دراستها، وتثبيت معارف جديدة، وتطبيق هذه المعارف وتلك.

٥- استراتيجية تمثيل الأدوار " لعب الدور "

تقوم استراتيجية تمثيل الأدوار "لعب الدور Role Playing Learning " Strategyعلي افتراض أن للطالب دورا يجب أن يقوم به معبرا عن نفسه أو عن أحد آخر في موقف محدد، بحيث يتم ذلك في بيئة آمنة وظروف يكون فيها الطلاب متعاونين ومتسامحين وميالين إلى اللعب.

ويطور الطلاب في ممارسة هذا النشاط من قدراتهم علي التعبير والتفاعل مع الآخرين، تنمية سلوكيات مرغوب فيها، وتطوير شخصياتهم بأبعادها المختلفة.

ويقصد بلعب الدور " نشاط إرادي يؤدي في زمان ومكان محددين، وفق قواعد وأصول معروفة ويختار فيها المشاركون الأدوار التي يقومون بتأديتها. ويرافق الممارسة شيء من التوتر والتردد والوعي، باختلافها عن الواقع.

*** كيف يتم تنفيذ هذه الاستراتيجية ؟**

يتم ذلك من خلال عدد من الأجراءات:

• تحديد المبرر من استخدام لعب الدور.

• تحديد الهدف من ممارسة لعب الأدوار.

• تحديد المهام المطلوبة.

• توفير الوقت الكافي للمتدربين لقراءة الدور المطلوب القيام به.

• الانتقال إلى تنفيذ الأنشطة المطلوبة.

• قراءة التعليمات وتحديد أي أسلوب من أساليب لعب الدور سوف يتم استعماله.

• تحديد الأنشطة التي سوف يمارسها الطلاب في البيت.

❋ أنماط لعب الدور:

أولاً: لعب الدور التلقائي:

وفيه يمارس الأفراد الأدوار في نشاطات حرة غير مخطط لها يقوم الطلاب فيها بلعب الدور دون إعداد مسبق.

ثانياً: لعب الدور المخطط له:

وهنا يمكن أن يكون الحوار قد تم إعداده من مصادر أخرى ويقوم المعلم بتوجيه الطلاب لاداء هذه الأدوار في الموقف التعليمي.

❋ خطوات لعب الدور:

يتكون نشاط لعب الدور من عدة خطوات وهي:

• تهيئة المجموعة.

• اختيار المشاركين.

• تهيئة المسرح أو المكان.

• إعداد المراقبين المشاهدين.

• التمثيل أو الأداء.

• المناقشة والتقويم.

• إعادة التمثيل.

• المناقشة والتقويم مرة أخرى.

• المشاركة في الخبرات والتعميم.

• وكل خطوه لها هدف تسهم به في الإثراء أو التركيز علي النشاط التعليمي.

* **خطوات التطبيق في الموقف التعليمي**:

• أن يتم اختيار موضوع يصلح للتطبيق واقعياً.

• أن يكون الموضوع مرتبطاً بواقع التلاميذ.

• أن تكون المشاركة تطوعية، وليست إجبارية من التلاميذ.

• أن يبدي الطلاب آراءهم بحرية في حدود الأنظمة (الشرعية والأخلاقية).

•أن يتم الالتزام بالقضية المطروحة.

• ألا يتم تمثيل جانب دون الآخر (الشمولية(.

• أن يسمح بتعدد وجهات النظر (واختلافها(.

• عقد جلسة تقويم للنتائج بعد تدوينها، واستخلاص الآراء المتفق عليها.

عند استخدام أسلوب تمثيل الأدوار يجب على المعلم مراعاة التالي:

• اعلم أن أسلوب تمثيل الأدوار هو أسلوب يقوم فيه المشاركون بتمثيل أدوار محددة لهم في شكل حالة أو سيناريو وذلك كمحاولة لمحاكاة الواقع.

• حدد أولا ما هو الهدف الذي تريد الوصول إليه باستخدام هذا الأسلوب ؟ وما هو الموضوع الذي تود التركيز عليه ؟ وبمعنى آخر ينبغي أن تكون الحالة التمثيلية مرتبطة بموضوع الدرس وأهدافه.

• اكتب السيناريو وحدد الأدوار التي سيتم تمثيلها.

• يمكنك الاستعانة بالمشاركين لكتابة السيناريو.

• يمكنك عدم كتابة السيناريو والاكتفاء بإتاحة الفرصة للمشاركين كي يجتهدوا في التمثيل بدون التزام دقيق بنص مكتوب.

• ينبغي أن تكون الحالة التمثيلية واضحة ومفهومة للمشاركين.

• يحسن أن يكون السيناريو قصيراً ومركزاً.

• اختر الأفراد الذين سيقومون بالتمثيل، وعادة يكون هؤلاء من الأفراد المشاركين أنفسهم.

• يمكنك تكليف مجموعة أو بعض المجموعات بالقيام بهذه التمثيلية.

• حدد دور كل فرد، وما هو المطلوب منه ؟

• اشرح بإيجاز للمشاركين موضوع المشهد والأدوار التي سيتم القيام بها.

• اذكر للمشاركين ماذا تريد منهم عند الانتهاء من رؤية المشهد التمثيلي، هل تريد الإجابة عن أسئلة معينة أو إيجاد حلول معينة أو الانتباه لممارسات معينة.

• حدد زمن المشهد التمثيلي، وكذلك زمن الإجابة عن الأسئلة أو الحوار الذي يتبع ذلك المشهد.

• احرص أن يجسد المشهد التمثيلي واقعاً حقيقياً لا خيالياً، ولكن يحسن استخدام أسماء مستعارة للممثلين بدلاً من أسمائهم الحقيقية.

• اطلب من كل ممثل أن يتقمص الدور المكلف به بصدق وإتقان، وأن يضع نفسه مكان الشخصية التي يمثلها وأن يتخيلها بعمق، وأن يتصرف بنفس الطريقة.

• يحسن تطعيم المشهد بشيء من الفكاهة والإثارة.

• اطلب من المشاهدين التزام الهدوء وعدم التعليق.

سابعًا: تقييم المدرب.

يعتبر المدرب أحد أضلاع المثلث التدريبي الهامة التي تشكل ركيزة حيوية لنجاح العملية التدريبية، بل انه يمكن القول بان المدرب هو الركيزة الأهم فقد يستطيع ان يجعل من العملية التدريبية عملية ناجحة وإن لم تكن الحقيبة التدريبية كذلك أو لم تكن بيئة التدرب مساعدة له. ومن هذا المنطلق فإننا نطرح هنا بين يدي القارئ العزيز أهم المعايير التي يمكن استخدامه لتقييم المدرب وللتأكد من جاهز يته وقدرته على القيام بعملية التدريب الإداري على الوجه الصحيح.

* *معايير تقييم المدرب* :

يوجد الكثير من المعايير التقييمة للمدرب إلا أنه يمكن الاعتماد على المعايير الموضحة أدناه والتي تم جمعها وتصنيفها على ضوء ما وصلت إليه الكثير من الجهات المعنية بتقييم المدربين واعتمادهم.

١- المؤهلات:

بما أن المدربين مختلفين في مؤهلاتهم فأنه من المهم أخذ هذا في الاعتبار عند النظر في مؤهل المدرب. وهناك ثلاثة مؤهلات في الغالب لا يخرج مؤهل المدرب عنها وهي: البكلوريوس والماجستير والدكتوراة. وقد روعي في استبانة التقييم هذا الاختلاف حيث أعطي المؤهل ٢١ درجة موزعت بين المؤهلات الثلاثة، لكل مؤهل سبع درجات.

٢- دورات تدريب المدربين:

لا يعتبر المؤهل هو المؤشر الوحيد للمستوى العلمي للمدرب، ولذلك فقد تم اخذ التدريب الذي حصل عليه المدرب بالاعتبار، وخاصة تدريب المدربين.

٣- الخبرة التدريبية:

تمثل الخبرة التدريبية جزء مهم من معايير الحكم على قدرات المدرب، حيث أنه من المعروف أنه كلما زادت خبرة المدرب كلما تحسن مستوى أداءه التدريبي.

٤- المظهرالشخصي للمدرب:

لا شك أن مظهر المدرب وأعتناءه بشخصيته يمثلان مؤشراً مهماً في تقييم المدرب ولذلك لأنه يعتبر قدوة للمتدربين، بل ولأن الدراسات العلمية أثبتت أن المظهر الشخصي للمدرب يؤثر سلباً أو إيجابياً على مدى تقبل المتدربين لتوجيهاته ونصائحه والاخذ عنه.

٥- التحضير والاستعداد للتدريب:

يأتي التحضير والاستعداد للتدريب كمؤشر ممهد للأداء، حيث ينعكس التحضير والاستعداد على الاداء بشكل ملحوظ.

٦- الأداء التدريبي:

يشكل الأداء التدريبي أهم مؤشرات تقييم المدرب:

أ- تقديم الجلسة.

يمثل التقديم للجلسة التدريبية أول المراحل العملية لأداء التدريب، حيث يتم فيها تهيئة المتدربين نفسياً لتلقي التدريب من خلال عدد من الإجراءات الموضحة أدناه:

١- استدعاء الإنتباه

٢- الربط بما سبق

٣- توضيح المخرجات التدريبية

٤- توضيح هيكل الجلسة التدريبية

ب- العرض:

ومن المنطقي أن يكون الإلقاء هو ثاني مراحل الأداء حيث يبدأ المدرب في إلقاء مادته العلمية من خلال عدد من الإجراءات العملية. وقد أعطيت هذه المرحلة ثمان درجات، بواقع درجتان لكل إجراء يستخدمه المدرب. وهذه الإجراءات هي كما يلي:

١- الشرح.

٢- النشاط.

٣- الملخص.

٤- الامثلة المستخدمة.

ت- تيسير التعلم الجماعي:

من المؤكد أن المدرب ليس هو المصدر الوحيد للتعلم وأن منح المتدربين الفرصة ليتعلم بعضهم من بعض تمثل أحد أهم جوانب الأداء التدريبي المتميز. ولذلك فقد أعطيت عملية تيسير التعلم الجماعي ثمان درجات موزعت على عدد من الإجراءات التي تساعد في ذلك وهي على النحو التالي:

١- كسر الحواجز/إذابة الثلج

٢- التشجيع على الانفتاح

٣- تشجيع المشاركة بالخبرات والتجارب والاقتراحات

٤- تحفيز المشاركين على طرح الاسئلة

ث- التغذيه العكسية:

التدريب عملية ذات إتجاهين حيث لا بد من التفاعل بين المدرب والمتدربين، ولذلك فقد حرصنا في هذا النموذج لتقييم المدرب أن نعطي التغذية العكسية اثناء التدريب ثمان نقاط بأعتبارها من العوامل المؤثرة في أداء المدرب. وقد تم توزيع هذه الثمان الدرجات على عدد من الإجراءات بواقع درجتين لكل إجراء يستخدمه المدرب أثناء العملية التدريبية. وهذه الإجراءات هي كالتالي:

١- استقبال الملاحظات من الآخرين

٢- إعطاء الملاحظات للمشاركين

٣- الحيادية عند التغذية العكسية

٤- ردود الأفعال نحو المشاركين الصعبين

ج- المراجعة:

يجب أن لا يكتفي المدرب بغلقاء المادة العلمية، وإنما عليه ان يتأكد من استيعابها من قبل المتدربين وذلك من خلال المراجعة التي تتم بالربط والتلخيص. وقد أعطيت هذه المرحلة ست درجات في تقييم المدرب موزعة بالتساوي بين الإجراءات الثلاثة التي يمكن استخدامها أثناء المراجعة. وهذه الإجراءات هي كالتالي:

١- الربط بين الجلسة وأهداف الدورة.

٢- تلخيص اهم الافكار

٣- الربط بالمواضيع المستقبلية

ح- الاختتام:

وتمثل هذه المرحلة آخر مراحل الأداء التدريبي حيث يتوقع من المدرب أن يختتم الجلسة التدريبية ببعض الإجراءات التدريبية التي تجعل التدريب أكثر فعالية. وقد حدد لهذه المرحلة ست درجان موزعة بين ثلاث غجراءات بالتساوي. وهذه الإجراءات هي على النحو التالي:

١- مراجعة النتائج.

٢- ملاحظات ختامية.

٣- التمهيد للموضوع التالي.

خ- التنوع في الوسائل التدريبية المستخدمة:

يعتبر استخدام الوسائل التدريبية المختلفة من أهم الأمور التدريبية التي يجب أن يعتني بها المدرب والتي لا بد أن تدخل في أي تقييم لأدء المدرب، وعلى المدرب أن يتاكد من استخدامه للمحاظرات، ولعب الأدوار، والحالات الدراسية، والأفلام، والتمارين والاستبانات وغيرها. ولأهمية استخدام الوسائل التدريبية المختلفة سواء المذكورة أو غيرها فقد أعطيت عشر درجات يتم توزيعها حسب عدد للوسائل التي استخدمها المدرب وتنويعه في ذلك.

د- التفاعل الإيجابي مع المتدربين:

إن مهمة المدرب لا تقتصر على تقديم المادة العلمية وشرحها واستخدام الوسائل المتنوعة في ذلك، وإنما تتعدى مهمة المدرب ذلك إلى التفاعل مع المتدربين وإعطائهم الاهتمام اللازم، واشعارهم بأهمية خبراتهم وآرائهم ومناقشة مشاكلهك حسب ما يتم طرحه عليه منها. وقد أعطي هذا الجانب عشر درجات حسب مستوى التفاعل.

ذ- ضبط سير العملية التدريبية:

حتى يتمكن المدرب من تسيير الجلسة التدريبية على النحو المناسب فأنه لا بد من أن يكون قادراً على قيادة العملية التدريبية بالشكل المناسب بحيث يستطيع ضبط سير العملية التدريبية وخاصة البيئة الداخلية للقاعة، وذلك من حيث منع المقاطعات بأسلوب مناسب وكذلك منع الخروج عن الموضوع والحفاظ على المتدربين من الأنشغال بأشياء جانبية. وقد تم تحديد عشر درجات لهذا العنصر من عناصر التقييم.

ر- إدارة الوقت بفعالية:

إذا لم يتمكن المدرب من إدارة وقت الجلسة التدريبية بفعالية فانه سيضطر إلى أختصار بعض الوقت المخصص لمواضيع لاحقة، وهذا قد يؤثر على فعالية التدريب وتحقيقه لأهدافه بتوازن. وبناء على ما سبق فأنه من المهم أن يلتزم المدرب بدراسة وتوزيع وقت الجلسة التدريبية بتوازن مناسب مما يحقق الفعالية المنشودة. وقد اعطي هذا العنصر عشر درجات في نموذج التقييم المقترح.

ز- استخدام لغة الجسم (الحركة) بشكل مناسب:

بالرغم من اختلاف الثقافات حول استخدام الجسم عند الحديث، إلا اننا في الثقافة العربية نجد لغة الجسم تمثل أحد المؤثرات التي تلعب دوراً كبيراً في إيصال الرسالة التدريبية. أن استخدام المدرب لحركة الجسم هو أحد المؤثرات النظرية على فعالية التدريب، ولذلك فأن عليه الوعي بأهية حركاته الجسمية سواء تلك المتعلقة بحركات الأيدي، أو الوجه، أو الجسم كاملاً من حيث الانحاءات والاستقامة. كما ان علية توزيع نظره بين المتدربين إلى اليمن تارة وإلى اليسار تارة أخرى دون أن يستمر في الحديث إلى جهة معينة لفترة أطول مما يجب بحيث يشعر الآخرون بأن المدرب قد أهملهم. وقد خصص لهذا العامل من عوامل التقييم عشر درجات بحسب الفعالية في استخدام لغة الجسم. وقد خصص لهذا العنصر من عناصر التقييم عشر درجات بحسب مستوى فعالية المدرب في استخدام لغة الجسم.

س- صحة الالقاء (استخدام لغة سليمة وسهل):

تعتبر سلامة اللغة وبلاغتها من أهم المؤثرات في العملية التدريبية، ولذلك فأن الاهتمام بصحة الإلقاء - المتمثلة في استخدام لغة سليمة يسهل فهمها وتعبر عما يريد المدرب بشكل مناسب- قد شكل أحد معايير تقييم المدرب. وقد خصص لها عشر درجات بحسب سلامة اللغة وسهولة فهمها وتعبيرها عن المقصود.

ش- توزيع المشاركات وإعطاء الفرصة لجميع المشاركين:

إذا كنا أعتبرنا التفاعل مع المشاركين أمر مهم للمدرب، فان الامر لا يتوقف عند ذلك تماماً وإنما يتعداه إلى العدل في توزيع المشاركات والاهتمام بالمشاركين بحيث يحصل كل منهم على فرصة للمشاركة، ولا يستحوذ بعضهم على الحديث وعلى وقت المدرب. ولهذا فأن العدل والانصاف في توزيع المشاركات والفرص يعتبر من العوامل المهمة عند تقييم المدرب وقد خصص له عشر درجات بحسب مستوى قدرة المدرب على تحقيق العدالة في هذا الجانب.

ص- ربط الموضوع بالواقع العملي:

يمثل التدريب مقدمة للتحقق والتنبيه إلى بعض التجارب والأحداث التي قد يتعرض لها المتدربين في الماضي أو المستقبل. ويبقى التدريب الذي لا يربط بالواقع العملي تدجريب نظري يصعب على المتدربين استيعابه وربطه بواقعهم. ونظراً لأهمية ربط موضوع التدريب بالواقع العملي كعنصر من عناصر تقييم المدرب فقد خصص له عشر درجات بحسب قدرة المدرب على هذا الربط واستخدامه للأمثلة الواقعية.

ض- القدرة على تصحيح الأخطاء بالطريقة المناسبة:

لا يلتحق المتدرب بالبرنامج التدريبي وهو ملماً تمام الملماً تمام الإلمام بالموضع وغلا أصبح التدريب عبثاً بالنسبة له. وعلى هذا الأساس فأنه من المتوقع أن يخطيء المتدرب، ومن المتوقع أيضاً ان يكون المدرب قادراً قبول هذه الأخطاء وعلى التعامل معها بالطريقة المناسبة التي لا تسبب حرجاً للمخطيء ولا تضيع كفرصة تدريبية يستفيد منها المتدربين الآخرون.ولأهمية هذا العنصر في تقييم المدربين فقد أعطي عشر درجات في تقييم المدربين بحسب قدرة المدرؤب على التعامل مع الأخطاء.

ط- الاستخدام المناسب لوسائل الإيضاح:

تختلف وسائل الإيضاح عن الوسائل التدريبية التي تم الحديث عنها سابقاً، فوسائل الإيضاح التي نتحدث عنها هنا هي أدوات التدريب المساندة مثل السبورة الورقية، والسبورة الحائطية والالكترونية، وجهاز العرض (بروجكتور)، والنسخ الورقية **HANDOUTS**) ، وغيرها. فقدرة المدرب على استخدام هذه الأدوات بفعالية وحسن استخدامها من العوامل التي تدخل بدون جدال في عناصر تقييم المدرب. ولأهمية هذا العنصر فلقد خصص له عشر درجات بحسب قدرة المدرب على الاستخدام المناسب لهذه الأدوات كل أدات في الوقت والموضوع المناسب لها.

ظ- وضوح وترتيب الخط:

قد يستخدم المدرب عدد من الادوات التدريبية، إلا أن فعالية استخدامها

لا تكتمل إلا بوضوح وترتيب الخط المستخدم على كل منها. فالسبورة الحائطية أو الورقية نستخدمها للكتابة عليها، ومن المهم أن تكون هذه الكتابة واضحة ومرتبة بل وبخط حسن كلما أمكن، كما أن ذلك يمكن ان ينطبق على السبورة الإلكترونية أو برنامج البوربوينت إذ لا بد من ان يكون الخط واضحاً وببنمط مناسب وخلفية مناسبة وكمية مناسبة دون ان تكون مضغوطة او موضوعة بشكل عشوائي لا يساعد المتدرب على الاستفادة منها. ولهذا فقد خصص لهذا العامل من عوامل تقييم المدرب خمس درجات.

ع- حسن التعامل مع المتدربين:

يبقى المتدرب يحس عند وجوده في القاعة التدريبية بأنه يعود ولو لشيء بسيط غلى مقاعد التمذة، ولذلك فقد يظهر منه بعض المواقف التي تزعج المدرب، والتي يجد نفسه في حاجة إلى التعامل معها. وعلى هذا الاساس فأن المدرب مطالب بحسن التعامل مع مثل هذه المواقف وغيرها مما يصدر عن المتدربين، ولذلك نقول بأنه إجنالاً لا بد ان يكون لديه قدرة على التعامل الحسن مع انمتدربين وألا يتعالى عليهم او يشعرهم بالدونية لاي سبب مهما كان.

بل إن على المدرب أن يتعامل مع المتدربين على أنهم أشخاص ذوي خبرة ولكنه ينقصهم بعض المهارات التي يفترض عليه تزويدهم بها. ولأهمية هذا المعيار فقد خصص له عشر درجات من درجات تقييم المدرب.

غ- إجابة الاسئلة بشكل مناسب:

يرى كثير من المتدربين أن المدرب أكثر منهم خبرة ومعرفة بموضوع التدريب، ولذل فقد تجدهم في بعض الاحيان يمطرون المدرب بكثير من الاسئلة التي يتعلق بعضها بموضوع التدريب، والتي قد لا يتعلق العبض الآخر منها بموضوع التدريب، وقد تكون الإجابة في لقاءات قادمة من البرنامج التدريبي. ومن هذا المنطلق فإن المدرب يحتاج إلى الإجابة على ما يطرح من أسئلة سواء كانت لديه الإجابة الصحيحة أو لم تكن لديه، وهو مطالب هنا بحسن الإجابة وعدم التسلط على السائل أو الإطالة والتملص الواضح من الإجابة (ومن قال لا أعلم فقد أفتى). ولأهمية هذا العنصر فقد خصص له في تقييم المدربين عشر درجات تقيس مستوى حسن إجابة الأسئلة.

ف- تحقيق أهداف الدورة التدريبية:

يتوجب على المدرب أن يتأكد من حين لآخر من أنه يسير في الإتجاه الصحيح نحو تحقيقث أهداف الدورة التدريبية (البرنامج التدريبي)، ولهذا فلا بد من الربط بين مواضيع الجلسات والاهداف التدريبية في بداية ونهاية الجلسة التدريبية وتذكير المتدربين بها. وقد خصص لهذا العنصر عشر درجات نظراً لأهميته في ترابط سير العملية التدريبية.

ق- تحقيق المعايير العالمية في التدريب:

تتجدد المعايير العاملية في التدريب من آن لآخر، ومن المتوقع أن يكون

المدرب ملم بما يستجد من معايير عالمية في التدريب، وأن يعمل على تطوير نفسه فيها. وقد خصص لهذا المعيار خمس درجات في نموذج تقييم المدرب بالجمعية السعودية للإدارة.

ك- نقاط تميز أخرى لم تذكر أعلاه:

حتى لا يترك المقيم أي جوانب تميز للمدرب قد لا يكون أحتوى عليها هذا التقييم، فأنه تم تخصيصي خمس درجات منه لأي نقاط تميز أخرى يمكن أن يلحظها المقيم.

صفحة بيضاء

فهرس المصادر

١- مهارات إعداد المدربين، د/ محمد عبد الغني حسن هلال، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، ٢٠١٢-٢٠١٣.

٢- عايش زيتون، أساليب التدريس الجامعي عمان: دار الشروق، ١٩٩٥.

٣- برنامج تدريب المدربين (كيف تكون مدربًا مؤثرًا)، د/ أكرم رضا، الطبعة الأولى، ١٤٢٤هـ-٢٠٠٣م.

٤- المدرب الناجح والمتميز والفعال، أ/ سلوى عبد اللطيف شرف، فلسطين.

٥- برنامج تنمية المجتمعات المحلية، صنعاء، ٢٠٠٣م.

٦- تريسي، وليم، ١٩٩١م، تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة: سعد أحمد الجبالي، الإدارة العامة للبحوث،معهد الإدارة العامة.

٧- تشارني ساي، وآخر، ٢٠٠١م، وسائل المدرب الناجح،الطبعة الأولى،مكتبة جرير.

٨- توفيق، عبد الرحمن، ١٩٩٩م: كيف تصبح مدرباً فعالاً. موسوعة التدريب للتنمية البشرية.

٩- شراب، علي، ١٩٩٧م: جوهر العملية التدريب، مجلة التدريب والتنمية، العدد (٤٣) رجب ،١٤٢٣هـ.

١٠- الصحاف، حبيب، ١٩٩٩م :معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، ط١، مكتبة لبنان.

١١- عباس، سهيلة حسن وآخر، ١٩٩٧م، إدارة الموارد البشرية ، ط١، الجبيهة، دار وائل.

١٢- عثمان، محمد الصائم، ٢٠٠١م، تدريب المعلمين أثناء الخدمة بعض التجارب المعاصرة، ط١، مكتبة الخبتي، بيشة.

١٣-العلي، أحمد، ١٩٩٧م: كيف نطور أداء الآخرين،عرض وتحليل لكتاب مهارات المدرب، مجلة التربية، مركز البحوث التربوية والمناهج بدولة الكويت. العدد الثالث والعشرون السنة السابعة، أكتوبر ١٩٩٧م.

١٤- الفقي، إبراهيم، ١٩٩٦م: أسرار قادة التميز دليل الانطلاق وتحرير الطاقات الكامنة، ترجمة أميرة نبيل عرفه، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) القاهرة.

١٥- مارشال.ج.كوك، ١٩٩٩م، التدريب الفعال، ترجمة: فريق بيت الأفكار الدولية، توزيع مؤسسة المؤتمن الرياض.

١٦-ماهر، أحمد، ١٩٩٨م: إدارة الموارد البشرية، ط٥، مركز التنمية والإدارة، الإسكندرية.

١٧-ياغي، محمد عبد الفتاح، ١٤١٧ه (التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق)، ط١، دار الخريجي الرياض.

١٨-موقع مهارات النجاح www.sst5.com

١٩- موقع الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة.

- Barbara Gross Dauis ،"Tools for teaching " san Francisco ،1993.
- Barrie Bennett & others ،" cooperative learning" ،university of Toronto,1991
- Beckman ،M." collaborative learning " preparation for the work place and Democracy "

• Bobartken & others " Getting IT All Together", Canda, jessica M. pegis,1993

• Baiud W.jo Hanson & Roger T. johnson, " learning together and Alone , Fourth Edition , Boston , Allyn & Bacon,1994

• Paul D.Eggen & Donald P.Kauchat, " Strategies for teachers, teaching content and tninking skills ،third Eduction , Allyn Bacon , 1996

• Ritasmilk estein, A Natural Teaching Method Based on learning theory " in Gamut " A Forum for teacher and learners ،washington ،seattle community college, 2002

• Robert E.Salvin , "cooperative learning" Theory ,Research ،practice ", second Edition, Allyn &Bacon , 1995

• Storm ،Sharon, "The Knowledge Base for Teaching " ERIC N: E D 330677 ، 1991

• Wright, W.A., "Teaching Improvement practices",Bolton Massachus etes: Anker publishing company, Inc,1995

صفحة بيضاء

فهرس الموضوعات